Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

Sede Universitaria municipio Lajas

Diseño de los perfiles de competencia en la fábrica de calzado Toribio Lima del municipio de Cruces.

Por

Autor: Orelvis Benavides Pérez

Tutor: Taimí Reyes Egues

Cruces, 2009.

AGRADECIEMIENTOS

A: mi tutora por la atención prestada, a mi familia por brindarme todo el apoyo y en especial a la Revolución por darme esta oportunidad.

Resumen

El presente Trabajo de Diploma tiene como titulo "Diseño de Los Perfiles de Competencia en La Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces", tuvo lugar en la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces perteneciente al MINIL. Este surge dada la necesidad de que la entidad cuente con personal calificado, con amplio perfil ocupacional e integrado en la nueva cultura de la organización, para ello es necesario asegurar que los trabajadores desarrollen funciones mas allá de las tareas que comprenden un solo puesto y las desarrollan de forma competente en correspondencia con las exigencias del rol que tienen asignadas. También contribuye como base informativa clave para la implementación de cualquier estrategia de desarrollo de los Recursos Humanos.

En el desarrollo del trabajo se diseña los perfiles de competencias partiendo de la literatura consultada y adaptado a las características particulares de la Entidad objeto de estudio el cual permite reflejar la integración de los diferentes subsistemas de la función de Recursos Humanos. Del trabajo se obtienen una serie de conclusiones y recomendaciones derivadas de la aplicación del estudio y que pueden ser utilizadas en posteriores investigaciones en la entidad objeto de estudio. Para alcanzar este objetivo se emplearon los métodos utilizados los cuales partieron de un análisis teórico de las concepciones generales sobre el tema, utilizando además el análisis y síntesis, el método de expertos, la observación, entrevistas, cuestionarios, así como otras técnicas estadísticas.

Índice

Introducción.....*2*

Situación problémica.....*3*

Problema de investigación.....*3*

Objetivo General.....*4*

Objetivos específicos.....*4*

Problema de investigación.....*6*

Objetivo general:.....*6*

Objetivos específicos:.....*6*

Hipótesis de la Investigación.....*6*

Capítulo I: Consideraciones Teórica Sobre La Gestión De Los Recursos Humanos. *7*

1.1. La Gestión de Recursos Humanos..... **7**

1.2. Modelos de gestión de Recursos Humanos **10**

1.2.1 Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos 14

1.3 La Gestión por competencias..... **17**

1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo **26**

1.5 Perfil de Competencias..... **30**

1.5.1 Los perfiles de competencias y su relación con las actividades claves de Recursos Humanos..... 32

1.5.2 Técnicas para la recopilación de información..... 34

1.6 Conclusiones Parciales del Capítulo I **36**

Capitulo II: Diagnostico De La Situación Actual De Los Procesos De Gestión De Recursos Humanos En La En La Fabrica De Calzado Toribio Lima De Cruces.....*37*

2.1 Características Generales de la Institución. **37**

2.1.1 Caracterización de la Fábrica de Calzado Toribio Lima. 37

2.2 Diagnóstico De La Situación Actual De Los Recursos Humanos En La Fábrica De Calzado Toribio Lima de Cruces **41**

2.3 Procedimiento utilizado para la realización del estudio...... **54**

2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo II. 55

***Capítulo III: Aplicación Del Procedimiento Metodológico Propuesto Para El Diseño De Los Perfiles De Competencia En La Fábrica De Calzado Toribio Lima*.....56**

3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias. 56

3.2 Conclusiones Parciales del Capítulo III. 68

***CONCLUSIONES* 69**

***RECOMENDACIONES*.....70**

***Bibliografía* 71**

Introducción

En la actualidad, las empresas se mueven en un entorno turbulento que ha traído como consecuencia, cambios en el campo de la Gestión de Recursos Humanos (GRH). La modificación de las exigencias administrativas y legales, el fenómeno creciente de reducción de las plantillas, el aumento de la demanda de la mano de obra más calificada y motivada, y la intensificación de la competencia global son sólo algunos de los factores que han contribuido a que la GRH de las empresas sea más compleja e importante para las mismas. Es por ello que la GRH de cualquier entidad debe garantizar el incremento de uno de sus indicadores fundamentales: la satisfacción laboral de sus empleados. Esta gestión es fundamental para el éxito de la organización y el directivo del futuro deberá mostrar una gran sensibilidad hacia el papel estratégico que juegan las personas en la consecución de este éxito.

La Gestión de Recursos Humanos, en los últimos diez años, ha sido ampliamente reconocida por la literatura especializada como uno de los aspectos de mayor importancia en cualquier organización, pues trata sobre la administración del recurso más importante del proceso de producción y prestación de servicios, los Recursos Humanos (el hombre).

Cada vez con mayor fuerza, el desempeño exitoso de los Recursos Humanos, se ve influenciado por la identificación de la competencias laborales requeridas por el personal con que cuenta la organización, hacia este sentido se dirige el contexto de la evolución del mercado interno y de las tendencias tecnológicas y organizativas que están ocurriendo a nivel mundial. Esta tendencia se caracteriza por su complejidad, la cual está determinada por la diversidad de factores que están relacionados o dependen de la identificación de dichas competencias.

El desarrollo de las competencias laborales es clave para distinguirse como organización, es por ello que cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, cuyas técnicas de elaboración han dejado de ser funcionales al propósito de alcanzar objetivos complejos y dinámicos. En la actualidad se requieren perfiles de competencias que incluyan no solo tareas y funciones, sino también conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer) y actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

Situación problémica

En la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces no existe integración de las diferentes actividades de Recursos, lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- ✓ Resulta difícil definir las características decisivas en el proceso de selección de un trabajador, por ejemplo los requisitos de formación que debe reunir el mismo para ocupar el cargo que se está ofertando.
- ✓ Los empleados reciben capacitación en temas que no contribuyen a elevar su desempeño en su puesto de trabajo.
- ✓ La metodología de evaluación del desempeño recoge aspectos que no definen con claridad los conocimientos para los puestos de trabajo.

Problema de investigación

La no existencia de los perfiles de competencia no permiten una gestión eficaz de los Recursos Humanos, así como elevar la calidad de la evaluación del desempeño en la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces.

Objetivo General

Diseño de los Perfiles de Competencia en la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces, identificando las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas, partiendo de las indicaciones metodológicas que brinda la literatura consultada; lo cual permitirá reflejar en cada cargo la integración de los diferentes subsistemas de la Función de recursos Humanos.

Objetivos específicos

1. Conocer las principales características de la Gestión de Recursos Humanos y como sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el análisis y descripción de puestos.
2. Analizar los procedimientos, existentes en la literatura, utilizados para el diseño y elaboración de los Perfiles de Competencias.
3. Diseñar los Perfiles de Competencia de las categorías existentes en la Fábrica de Calzado Toribio Lima sobre la base de los perfiles de cargo.

Hipótesis de la Investigación:

Con el diseño de los perfiles de competencia sobre la base de los perfiles de cargos se logra establecer los parámetros fundamentales del sistema de GRH para su constante perfeccionamiento.

Para el cumplimiento de los objetivos el trabajo quedó estructurado en 3 capítulos.

Capítulo I. Marco Teórico.

Se realiza una revisión de la literatura sobre la Gestión de los Recursos Humanos, profundizando en el análisis y diseño de Perfiles de competencias, que permite concluir en la necesidad de diseñar un procedimiento para el sistema de GRH que están afectando la gestión eficaz de la organización.

Capítulo II. "Diagnostico de la situación actual"

Se caracteriza la organización y se determinan los principales problemas de los subsistemas de recursos humanos.

Capítulo III. "Análisis y proyección de los resultados de la investigación"

En el Análisis y proyección de los resultados de la investigación se aplica un procedimiento metodológico para el diseño de los perfiles de competencia.

Situación problémica: En la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces no existe integración de las diferentes actividades de Recursos, lo que se pone de manifiesto a partir de los hechos siguientes:

- ✓ Resulta difícil definir las características decisivas en el proceso de selección de un trabajador, por ejemplo los requisitos de formación que debe reunir el mismo para ocupar el cargo que se está ofertando.
- ✓ Los empleados reciben capacitación en temas que no contribuyen a elevar su desempeño en su puesto de trabajo.
- ✓ La metodología de evaluación del desempeño recoge aspectos que no definen con claridad los conocimientos para los puestos de trabajo.

Problema de investigación.

Problema Científico: La no existencia de los perfiles de competencia no permiten una gestión eficaz de los Recursos Humanos, así como elevar la calidad de la evaluación del desempeño en la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces.

Objetivo general:

Diseño de los Perfiles de Competencia en la Fábrica de Calzado Toribio Lima de Cruces, identificando las posibles técnicas a utilizar en cada una de las etapas, partiendo de las indicaciones metodológicas que brinda la literatura consultada; lo cual permitirá reflejar en cada cargo la integración de los diferentes subsistemas de la Función de recursos Humanos.

Objetivos específicos:

1- Conocer las principales características de la Gestión de Recursos Humanos y como sus diferentes subsistemas se interrelacionan con el análisis y descripción de puestos.

2- Analizar los procedimientos, existentes en la literatura, utilizados para el diseño y elaboración de los Perfiles de Competencias.

3- Diseñar los Perfiles de Competencia de las categorías existentes en la Fábrica de Calzado Toribio Lima sobre la base de los perfiles de cargo.

Hipótesis de la Investigación

Hipótesis: Con el diseño de los perfiles de competencia sobre la base de los perfiles de cargos se logra establecer los parámetros fundamentales del sistema de GRH para su constante perfeccionamiento.

Capítulo I: Consideraciones Teórica Sobre La Gestión De Los Recursos Humanos.

La relevancia que han adquirido los Recursos Humanos en los últimos tiempos ha delineado una nueva concepción en su gestión. El slogan acerca de que los Recursos Humanos son el diferencial competitivo por excelencia ha dejado de ser tal para pasar a ser una realidad contundente. La amplia competitividad, la retracción del mercado y su dinamismo, han conformado un nuevo perfil en la gestión de los recursos humanos, privilegiando la satisfacción del personal para una optimización de los servicios o productos ofrecidos y su rentabilidad.

En el presente Capítulo se realiza una amplia revisión de la literatura sobre Gestión de Recursos Humanos, Profundizando en el Diseño de los Perfiles de Competencia.

1.1. La Gestión de Recursos Humanos

El panorama económico internacional actual, caracterizado por la globalización de los mercados, la utilización de tecnologías de avanzada y una competencia agresiva, ha traído como consecuencia que las empresas e instituciones cifren sus esperanzas competitivas en el potencial humano con que estas cuentan, lo cual ha repercutido, directamente, en un auge sin precedentes en la gestión del personal. La literatura sobre el tema es bastante amplia y abarcadora; varios autores hacen referencia a este término, tratándolo indistintamente, como administración de personal [Werther & Davis, 1992 y French, 1993], administración de recursos humanos [Chiavenato, 1988; Sikula, 1989 y Beer et al, 1992]; [Arias G 1992]; [Burack E. H y Mathys N 1987]; [Curso integral 2000]; [Parra Urdaneta, Mauricio]; [Gallego, J.F 1987]; Ordoñez Ordoñez 1995; Ivancevich & Lorenzi, 1996; Cuesta Santos, 1997; Longo, 1997 y Txopeitia, 1997], por solo señalar las más difundidas.

Hoy en día la gestión de recursos humanos está mucho más integrada a la gerencia, dada la gran diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones, de ahí que

una gestión eficaz de los recursos humanos esta estrechamente relacionado con los niveles de competitividad y satisfacción de los clientes.

La Gestión de Recursos Humanos no es lo que generalmente se conoce en la mayoría de las empresas cubanas bajo la denominación de Dirección de Personal. La GRH se proyecta desde perspectivas más amplias e incorpora ideas relacionadas con el desarrollo de la organización y la calidad de vida en el trabajo. Es decir, en la actualidad se ha pasado de la clásica regulación del trabajo a los objetivos estratégicos y de la administración del personal a la gestión activa de las personas desde un punto de vista operativo, jurídico, normativo y psicosocial. En fin, la GRH es mucho más que analizar la plantilla, las nóminas y el fondo de tiempo.

Por GRH se entiende, según Batista Jiménez [1996], la actividad que se realiza en la empresa para:

- ✓ Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.
- ✓ Diseñar e implantar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos, para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible.
- ✓ Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia y motivación trascendentes a su dedicación y trabajo.
- ✓ Esta concepción de la GRH se caracteriza por:
- ✓ Considerar que esta debe integrarse como la gestión del resto de las áreas de la empresa, dentro del marco de sus objetivos estratégicos.
- ✓ Impulsar un estilo de dirección participativo que permita la elevación responsable del papel de cada persona en la organización.

- ✓ Diseñar sus sistemas y procedimientos con orientación al empleado como su cliente final y con el criterio de dotarle de los medios y condiciones de trabajo coherentes con el resultado que se espera de él.

Por otra parte, los principales rasgos de la concepción moderna de la GRH señalados por Ordoñez Ordoñez [1995] son:

1. Los Recursos Humanos se convertirán en el siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
2. Los Recursos Humanos son una inversión no un costo.
3. La GRH no se hace desde un área, departamento o parcela de la organización, sino como función integral de toda la organización.
4. La GRH demanda hoy concebirla con carácter técnico especializado, poseyendo sus bases en el análisis y diseño de puestos y áreas de trabajo.
5. La GRH eficiente ha superado al "taylorismo", demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación e implicación de los empleados en todas las actividades.
6. El aumento de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral son objetivos fundamentales e inmediatos de la GRH.
7. El desafío fundamental de la GRH es lograr eficiencia y eficacia en las organizaciones.

Muchas personas en la actualidad, asumen o repiten que la GRH es un instrumento estratégico en las organizaciones, [Albert, K. 1995]; Barranco, F .J. Planificación estratégica de recursos humanos 1993], [Martínez M Comportamiento humano 1989], dado que la conducta de las personas constituye, cualquiera que sea la finalidad perseguida, una variable clave del éxito de las estrategias organizativas. Ahora bien, la importancia y el peso de la contribución personal no es el mismo en todas las organizaciones.

Lo anteriormente planteado evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales rasgos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.2. Modelos de gestión de Recursos Humanos

La aplicación práctica de los sistemas de administración de recursos humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Diversos autores han hecho propuestas de modelos de GRH, a través de los cuales es posible diagnosticar y/o proyectar la situación existente en esta área de vital importancia para la empresa. A continuación se hace referencia a algunos de los modelos de mayor aceptación en el mundo empresarial actual.

El modelo propuesto por Chiavenato [1988] considera que la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. La interacción existente entre estos subsistemas hace que cualquier modificación ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás las cuales a su vez pueden generar nuevas influencias en otros, y así sucesivamente.

El modelo de Werther & Davis [1992], concibe la administración de personas como un sistema de muchas actividades interdependientes, pero a diferencia del modelo propuesto por Chiavenato, estas actividades tienen, a su vez, una marcada relación con el entorno.

El modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch [1992] parte de que la organización requiere de recursos humanos en determinada cantidad y calidad. La administración de recursos humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y a partir de este y del conocimiento de los recursos humanos con que se cuenta, se desarrollan las restantes actividades.

Otro de los modelos más actuales es el desarrollado por el Centro de Investigación y Documentación sobre Problemas de la Economía, el Empleo y las Calificaciones Profesionales de Donostía-San Sebastián, España [CIDEC, 1994]; este plantea que las políticas y los objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa, para de esta forma, llevar a cabo las diferentes funciones relacionadas con los recursos humanos.

Otros autores contemporáneos plantean modelos de recursos humanos centrados en el puesto de trabajo, como es el caso de Bustillo [1994]. Con este modelo, el autor se propone lograr una eficiente administración de los recursos humanos y la motivación de las personas, centrándose en el puesto de trabajo.

Existen otros modelos de administración de recursos humanos, entre ellos el de la Corporación Andina de Fomento [1991], el modelo citado por Ruíz González [1994] y el planteado por Ivancevich & Lorenzi [1996], donde también se pudo comprobar que su esencia es la misma, siempre centrada en el desarrollo de los recursos humanos como fuerza fundamental para lograr los objetivos deseados por la empresa.

Otro modelo, citado en la literatura, es el desarrollado por Beer et al [1992] de la Harvard Business School (Ver Anexo 1), el cual, además de brindar la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, es superior, desde el punto de vista funcional, respecto a otros modelos conocidos, porque considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención a las interacciones con el entorno.

El modelo de GRH de Beer y colaboradores se concentra en cuatro políticas que comprenden, a su vez, cuatro áreas con denominaciones homónimas, abarcando en estas todas las actividades claves de la GRH, como las indicadas en el modelo del Grupo Consultor Harper & Lynch.

En el modelo de Beer y colaboradores la influencia de los empleados es considerada central, actuando sobre las restantes políticas de recursos humanos. Estás cuatro áreas son:

- ✓ Influencia de los empleados.
- ✓ Flujo de recursos humanos.
- ✓ Sistemas de trabajo.

Sistemas de recompensas.

El modelo de BEER y Colaboradores incluye también un mapa de GRH que es una extensión metodológica del mismo, en aras de su mejor comprensión y funcionalidad. Este mapa destaca la influencia de los grupos de interés y los factores de situación en las políticas de recursos humanos. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en cada cuadro del mapa, proponen una serie de preguntas claves que hacen del mapa un instrumento efectivo, aunque no especifican que técnicas emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas.

Por último, el mapa de GRH establece una auditoria que permite retroalimentar su comportamiento en una organización.

Atender la GRH de otra manera supone truncar el potencial y el efecto multiplicador que puede, proporcionar una gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos, es preciso gestionar a las personas comprendiendo su actividad, la tecnología que manejan o el proceso donde intervienen teniendo en cuenta el entorno. En este sentido la GRH es una función que debe estar desplegada en toda la organización de forma tal que el departamento de recursos humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias.

El análisis de los diferentes modelos de GRH mostrados, sugiere que sus actividades claves hoy en día sean muchas y diversas, entre ellas el inventario de personal, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de puestos, la valoración de puestos, la planificación de recursos humanos, la selección del personal, la evaluación del desempeño y la formación, entre otras actividades.

De estas, se hará especial énfasis en el análisis y descripción de puestos de trabajo, no solo, por constituir el objeto de estudio teórico de la presente investigación, sino también por ser el punto de partida para la mayoría de las soluciones de los problemas ocupacionales. Sin una información exacta del puesto de trabajo, en forma de perfil de competencia, o profesiograma todas las actividades claves de la GRH citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. Es imposible que se puedan diseñar programas eficientes de formación, buenas políticas de recursos humanos o programas de selección con garantías, por citar algunos ejemplos, sin que se haya cubierto, como paso básico preliminar, el análisis y descripción de puestos de trabajo.

Reafirmando y a la vez resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual GRH pueden expresarse así:

- ✓ El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones.
- ✓ Los recursos humanos constituyen a inicios del siglo XXI el recurso competitivo más importante.
- ✓ Los recursos humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- ✓ La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- ✓ La GRH demanda concebirla con carácter técnico científico, y sienta sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo

(diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- ✓ La GRH eficiente ha superado al taylorismo, y demanda el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- ✓ El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- ✓ El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral, vinculados a las condiciones de trabajo, son objetivos inmediatos fundamentales de la GRH.
- ✓ Una de las estrategias de la GRH es contribuir a la sustentabilidad del desarrollo humano junto al crecimiento económico y la preservación ecológica.

1.2.1 Los Subsistemas dentro de la función Recursos Humanos

El conjunto de procesos que configuran la gestión de los Recursos Humanos se pueden clasificar en ocho grandes grupos:

Planeación de personal:

Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):

Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento:

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección:

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

Contratación:

Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción:

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa. Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones dentro de la empresa y principalmente de su área de trabajo.

Capacitación y desarrollo:

Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las delicias.

Administración de sueldos y salarios:

Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

Prestaciones y servicio de personal.

Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

Protección y Higiene en el trabajo:

Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Relaciones laborales:

Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio colectivo de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo de cualquier agravio que surja de tales contratos.

1.3 La Gestión por competencias

Muchas empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de Recursos Humanos basada en las competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y la capacidad de aprender en la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Adicionalmente, muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en la competencia laboral.

La Gestión por Competencias nace en el campo de la Psicología Organizacional, inmersa en teorías motivacionales, buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la Gestión de Recursos Humanos. Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la Psicología Humana ocupa un importante lugar.

La Gestión por Competencias surge con el sesgo del paradigma positivista tomando auge en la practica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990

(71,58).

Consideramos que dicha Gestión de Competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara Daniel C McClelland (1973) y a fines de la década de 1990 Daniel Goleman es de importancia trascendente.

En cualquier conferencia o forum de debate que se haya celebrado en los últimos meses que cuente entre sus integrantes con profesionales del área de RR.HH. , habremos escuchado algún comentario o reflexión sobre la gestión por competencias. Esta nueva clave para enfocar la gestión del personal viene determinada por la obligación de optimizar los recursos disponibles en la organización y por la necesidad de obtener unos beneficios cuantificables.

En el ámbito empresarial «Darwinista», factores como la competitividad y la constante exigencia de mejoras son algunos de los mecanismos que permiten a las organizaciones mejorar sus procesos de adaptación al entorno. Es una necesidad constante ya que, en caso de no conseguirlo, el resultado final es la extinción de la empresa.

La aplicación de esta metáfora en el área de los recursos humanos nos permite descubrir que algunas de las «innovaciones genéticas» que han permitido diferenciarse de sus competidores y facilitar la supervivencia de la especie empresa han sido:

- La mejora de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización.
- Conseguir la implicación de todos los integrantes de la organización en la aceptación y consecución de los objetivos empresariales.

La gestión por competencia puede calificarse como uno de los últimos eslabones de esta cadena evolutiva, que coloca al factor humano en la primera posición dentro del activo de las empresas.

Es necesario señalar además que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “ hecho” o el “ dato sensorial” eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, y “objetivo”. Consecuentemente, el “subjetivísmo” de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado (González, 1993).

Se ha evidenciado que el modelo causal mecanicista de la física clásica, acorde al positivismo, no funciona en la generalidad del objeto de la Psicología, y se cuestiona que existan datos independientes de las teorías que los demandan y en parte construyen. Así ocurre que el método mismo está influido por el investigador, por la historia del sujeto y el objeto, así como por la cultura predominante, lo cual hace endeble el valor “objetivo” del método, respondiendo el propio dato en parte a la teoría construida por el sujeto del conocimiento.

El necesario conocimiento, en particular el psicológico, será tratado en esa relatividad objetiva, histórica y cultural. Además percibirlo en su contexto histórico o en su historicidad exige atender a la cultura organizacional, por la cual se entiende el conjunto de valores existentes en una época para determinada organización, cuyo reflejo en el comportamiento humano derivado de esos valores lo ofrece el conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

Recordando la labor de algunos autores para comprender mejor el origen de algunas competencias tenemos que:

T.Parsons en 1949, elaboró un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de «Achievement vs Ascription», valorar a una persona por la obtención de unos resultados concretos vs valorarlas por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria (Resultados vs Buena Cuna).

En 1958, Atkinson lograba desarrollar de una forma estadística la utilidad del dinero, con un incentivo concreto que mejoraba la producción, cuando este incentivo estaba ligado a unos resultados específicos.

A principios de los años 60 Davis C. McClelland propuso una nueva variable para poder entender el concepto de motivación: «Performance/Quality», valorando el primer término como la necesidad de logro (Resultados Cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (Resultados Cualitativos). Este tipo de enfoque fue el que empujó a McClelland a plantearse las posibles vinculaciones entre este tipo de necesidades propias de las personas y el éxito empresarial.

Desde 1964 hasta 1973 McClelland realiza diferentes estudios hasta que demostró que los expedientes académicos y los tests de inteligencia por sí solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana y el éxito profesional. Probablemente el trabajo de investigación con más impacto de McClelland fue una colaboración con R.E.Boyatzis en 1982, donde realizó un estudio sobre las características personales de los integrantes de A.T& T. Sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización.

Boyatzis realizó un análisis profundo de las competencias que afectan a los líderes empresariales y determinó que existían una serie de características personales que deberían tener ellos, pero que existían otras que solo poseían aquellos que desarrollaban de una forma excelente sus responsabilidades.

También es suya una de las definiciones más utilizadas para concretar el concepto de competencias: ¨ Las competencias son características subyacentes de una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo″.

En consecuencia, una competencia puede ser considerada como un buen predictor de un rendimiento elevado.

Hay autores (28) que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

Como se puede apreciar existe una gran diversidad de criterios en este sentido, pero los mismos siempre apuntan hacia una actuación de éxito en el puesto de trabajo, partiendo de las características, habilidades, destrezas y valores de la persona que lo desempeña.

La reemergencia de la Gestión por Competencias ocurre a finales de la década del 1990 con el libro Inteligencia Emocional de Daniel Goleman (1997) donde se refleja el desarrollo de un nuevo concepto de inteligencia, la inteligencia emocional.

Según Goleman (1997) la inteligencia académica no ofrece en ocasiones ninguna preparación para las amenazas o las oportunidades que acarrea la vida; aunque el coeficiente de inteligencia (CI) elevado no es garantía de prosperidad, prestigio ni felicidad en la vida, las escuelas y la cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran muchas veces la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es un conjunto de rasgos que tienen una enorme importancia para nuestro destino personal, que puede manejarse con mayor o menor destreza y que requiere de un conjunto de habilidades dentro de las que se encuentran por citar algunas: ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación; regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas, ser creativo, establecer fácilmente relaciones con los demás, entre otros.

Este concepto es nuevo y no se puede explicar exactamente la variabilidad de una

persona a otra en el curso de una vida, la que desarrolla estas habilidades triunfa en la vida mientras que otra con igual capacidad intelectual pero que no las desarrolla puede acabar en un callejón sin salida.

Según Sternberg y Salovey (Goleman, 1997) la inteligencia hay que tratarla en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida; esta línea de investigación lleva nuevamente a la evaluación de lo importante que es la inteligencia emocional.

La definición básica de inteligencia emocional Salovey la define en cinco esferas principales:

- Conocer las propias emociones
- Manejar las emociones
- La propia motivación
- Reconocer las emociones de los demás
- Manejar las emociones

La autoconciencia es el punto de partida de la inteligencia emocional, supone ser sincero con uno mismo, pues el autoconocimiento conduce al conocimiento de los demás. Las personas emocionalmente inteligentes saben manejar la tensión, por lo que son poco vulnerables al estrés, la ansiedad o la depresión, enfermedades o síntomas que influyen negativamente en la actividad laboral y organizacional.

Según Goleman CI e inteligencia emocional no son conceptos opuestos sino más bien distintos o sea existe una ligera correlación entre CI y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que estas son entidades totalmente independientes.

Por las razones expuestas anteriormente el autor refiere que el comportamiento de una persona en el futuro hay que tener presente los conocimientos, habilidades, valores y rasgos de la personalidad o lo que es lo mismo las competencias de los puestos de trabajo.

El modelo de Gardner se abre paso más allá del concepto típico de CI como factor único e inmutable. Reconoce que las pruebas académicas en muchas ocasiones están basadas en una noción limitada de la inteligencia y separada de la verdadera gama de habilidades y destrezas importantes para la vida, por encima y más allá del CI.

El pensamiento de Gadner con respecto a la multiplicidad de la inteligencia siguió evolucionando. Unos diez años después de publicar su teoría por primera vez, Gadner ofreció este resumen de inteligencias personales, (Goleman, 1997):

La inteligencia interpersonal es la capacidad de comprender a los demás, que los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos y líderes religiosos tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia personal. La inteligencia intrapersonal es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influye su condición de intangible, la interdisciplinariedad demandada por su enfoque y lo reciente de su incorporación al campo de la Gestión Empresarial y aunque no pretendemos tal consenso, si consideramos importante buscar la unidad o comunidad en diversidad. La acepción de competencias significa lo esencial holístico que configura el ser humano.

Gracias a McClelland todas las competencias se pueden medir. Las competencias de conocimientos y habilidades son más fáciles de medir porque son más visibles, mientras que las actitudes, rasgos, valores y motivos, que son la clave de los comportamientos, exigen un mayor rigor en su medida, ya que son más difíciles de descubrir. Este modelo se conoce como el modelo del iceberg. Según McClelland y discípulos las competencias se pueden ordenar en escala ascendente de

comportamiento, en función de la intensidad de acción, la complejidad y el horizonte de tiempo. (Anexo No 2)

Según Cuesta (2000), la gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Tal concepción persigue el incremento de la productividad del trabajo o aumento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades claves de GRH como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

El nivel de preparación y gestión de los recursos humanos hoy día debe constituir una fortaleza en las empresas, y por ello una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Hammel y Prahalad, 1994 las competencias hay que percibirlas representando el nexo de las conductas o desempeños individuales con la estrategia de la organización. Y también hay que percibirlas en su conexión con el sistema de trabajo asumido.

Según Vara García (1999), las competencias se miden con el objetivo de comprobar que la persona que desempeña un puesto de trabajo tiene las características necesarias para hacerlo de la forma más exitosa posible. El primer paso para medirlas es definir qué competencias tienen los mejores en cada puesto para lo que es necesario la confección de un perfil de competencias.

Según Cubeiro y Fernández, 1998; Diego y Marimon, 1998 una de la práctica más efectiva en la gestión de competencias es desarrollar las competencias en todos los empleados pero en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos junto a los especialistas principales de línea, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto al resto de los empleados.

En el desempeño exitoso de los recursos humanos tendrá que verse cada vez más el enfoque sistémico que encierran las competencias o sea para que esta gestión sea sustentable es necesario que se trabaje con el objetivo de optimizar el sistema empresarial y no a la optimización de las áreas que componen dicho sistema.

Es esencial por tanto considerar que las competencias, por su significado holístico o sistémico, no resultan compatibles con la organización del trabajo tayloriana funcionalista. Como es sabido el óptimo de las partes no hace el óptimo del sistema. El óptimo del funcionamiento de las áreas de Control de Calidad, Seguridad del Trabajo, Selección de personal, etc, no es el óptimo del sistema empresarial, y este último óptimo es precisamente el que se persigue. Si la estructura organizativa, con el correspondiente sistema de trabajo, es asumida de manera vertical y no de forma horizontal o tipo red donde sean identificados los procesos conductores de valores a los clientes, la gestión de competencias no será sustentable.

En consecuencia la Gestión de Competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos – metodológicos que a su vez posibilitan la inserción de esa gestión en la Gestión de los Recursos Humanos :

- Las personas no sólo son competentes desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico, psicológico y social son competentes o no las personas en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral.
- El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y en especial de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la acepción holística implicada en

esas competencias, entendidas así al incluir no sólo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (saber hacer), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

- Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.
- Hay competencias básicas o primarias y secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias.
- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos son esencialmente conjuntos de competencias, holísticas a plenitud.

1.4 Análisis y descripción de puestos de trabajo

El análisis y descripción de puestos de trabajo aparece también tratado indistintamente en la literatura como: descripción y análisis de cargos y análisis de tareas.

En correspondencia con estas denominaciones, existen numerosas definiciones que aparecen expresadas de una forma u otra, por los diferentes autores citados anteriormente; no obstante, se aprecia que existe cierto consenso en considerar que el análisis y descripción de puestos de trabajo es un procedimiento que consiste en determinar, mediante un riguroso estudio, los elementos o características inherentes a cada puesto. Es decir, consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas, o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos en la empresa, especificando, además, los niveles de formación y experiencias necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, las responsabilidades que se le van a exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo en sí, así como los recursos que normalmente utiliza el mismo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo tiene como finalidad el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan. El mismo

constituye la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos.

Por lo general el análisis de los puestos de trabajo implica la creación de dos documentos: la descripción y las especificaciones de los puestos de trabajo [Harper & Lynch, 1992; e Ivancevich & Lorenzi, 1996]. Sin embargo, existen algunos autores y profesionales del área de recursos humanos que no hacen distinción alguna entre dos conceptos.

La descripción de puestos de trabajo (Job description) es el documento que recoge la información obtenida por medio del análisis con el que se deja reflejado, el contenido del puesto, así como los deberes inherentes al mismo [Harper & Lynch, 1992]. Según estos autores, la descripción de puestos es el resultado final; del análisis y el punto de partida para la evaluación de las tareas o valoración de puestos.

Casi todas las actividades claves de GRH se basan en informaciones proporcionadas por el análisis y descripción de puestos de trabajo y constituyen la base fundamental para establecer cualquier programa de recursos humanos. Por estas razones, entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos se pueden citar los siguientes:

- Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por ende, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento; o sea, los lugares donde es más probable que se encuentren un número suficiente de personas que se ajustan a los requisitos establecidos.
- Selección de personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo brinda datos suficientes para elaborar el Perfil de Cargo, en el que se especifican las características y requisitos que debe cumplir el candidato, para desarrollar adecuadamente las tareas y actividades propias del puesto de trabajo. Esta

información guiará la selección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que se buscan en el candidato.

- Formación: Comparando los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se podrá determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas, encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos
- Evaluación del rendimiento: Dado que la descripción del puesto de trabajo indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de los que es responsable la persona que lo ocupa, dicha descripción sirve para determinar, hasta que punto la persona está alcanzando un rendimiento acorde con lo exigido por él puesto que ocupa.
- Valoración del puesto de trabajo: El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos de trabajo a utilizar en un caso concreto.
- Seguridad e higiene: Conociendo la peligrosidad de determinadas tareas y condiciones de trabajo detectadas y definidas en la correspondiente descripción de puestos de trabajo, se puede actuar con el fin de minimizar la insalubridad y los riesgos comunes a determinados puestos de trabajo
- Planes de carrera: Para su diseño oportuno con el establecimiento, también oportuno, de rutas promocionales que los individuos de una organización pueden seguir, se hace necesario disponer de un mapa de puestos de trabajo claramente descrito y definido que indique las tareas y responsabilidades del puesto que ocupa una determinada persona y de aquellos puestos que podría llegar a ocupar en el futuro.

Esto corrobora, una vez más, que sin una información precisa del puesto de trabajo todas las actividades claves de la GRH, citadas anteriormente, tendrán validez cuestionable. En tal sentido, se evidencia la necesidad de conocer las

características de los principales métodos utilizados para llevar acabo un análisis y descripción de puestos de trabajo. Los métodos más ampliamente utilizados para el análisis y descripción de puestos de trabajo suelen ser los siguientes: Método de la observación directa, Cuestionario, Entrevista, Métodos mixtos, de expertos, entre otros.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás, sino que cada uno tiene sus ventajas y desventajas, así como campos de aplicación, en función de las características de los puestos de trabajo y de la entidad en cuestión.

La adecuada selección de los métodos para realizar un análisis y descripción de puestos de trabajo determinará, en gran medida, la calidad de la información contenida en los Perfiles de Cargo.

Método de Expertos	***1.1.1.1*** *Concepto*
	Este método es uno de los más importantes para realizar un trabajo creativo en grupo. Se selecciona un número de expertos, los cuales se someten a una serie de interrogatorios intensivos, a través de un conjunto de preguntas realizadas sucesivamente para determinar las características de los puestos de trabajo. Este proceso se lleva a cabo a través de varias interacciones, hasta alcanzar el consenso de los expertos.
	1.1.1.2 Ventajas
	Permite obtener la experiencia y sabiduría de un grupo de personas (expertos) dentro de un ambiente de franqueza, no sujeto a restricciones ni censuras de ningún tipo

Cuadro No 1 Métodos para el análisis y descripción de puestos

Como la tendencia actual es hacia puestos de trabajo polivalentes o multihabilidades, habrá que garantizar que los profesiogramas y perfiles de competencia, se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical. La tendencia actual más moderna son los perfiles de competencia a los que haremos referencia a continuación.

1.5 Perfil de Competencias

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. Aquí el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo. (Cuesta, 2000)

Estos perfiles se denominan de competencias ya que se utilizan para medir comportamientos en las personas que desempeñan los puestos así como también si se ajustan o no a las características de los mejores.

El perfil de competencias es un listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto o sea depende de la naturaleza de la función que desarrolla el puesto, además debe:

- Ser un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto.
- Guardar estrecha relación con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa
- Describir comportamientos observables.

Para la elaboración de dicho perfil se hace necesaria la participación activa de la dirección ya que este es un proceso que exigirá clarificar aspectos relacionados con los valores, la cultura y la orientación estratégica. Además es necesario darle participación en la definición y aprobación del perfil a las personas responsables de los comportamientos que determinan el éxito en los diferentes puestos.

Los modelos de competencia no resultan extrapolables de una organización a otra, incluso aunque se hable de puestos similares dentro de un mismo sector. Además cualquier modelo competencial debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo en la empresa.

Para la confección del perfil toma vital importancia la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos denominada análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo que consiste en el estudio preciso de los diversos componentes de un puesto de trabajo concreto, mediante el cual se identifica la tarea, es decir, se examinan los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También se efectúa una descripción de las cualidades del candidato idóneo, que no es más que el análisis de las habilidades y capacidades que se requieren para tener éxito en el mismo.

Al desarrollar dicho análisis se observa una estrecha relación entre las competencias del puesto o cargo, los requisitos físicos o de personalidad y las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto, todo esto unido a las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc) y a la cultura organizacional. Es decir al responder esencialmente a ¿qué hace? , ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace? se estará obteniendo una gran cantidad de información sobre el puesto que facilitará la confección del perfil de competencia. (Anexo No 3)

Especial connotación práctica tiene en el diseño de los perfiles de competencias la consideración de las “condiciones de Trabajo”, bajo cuya denominación son comprendidos los elementos esenciales ergonómicos y de seguridad e higiene

ocupacional. Su ausencia en la mayoría de los perfiles de cargos existentes, con desatino ha descontextualizado de los sistemas de trabajo las tareas o funciones, más inadmisible hoy tratándose de competencias a las que se suma la consideración de la cultura organizacional. No es posible una buena gestión de competencias si tales condiciones de trabajo no son modificadas, atendiendo al confort requerido para el buen desempeño.

Una vez concebido técnicamente argumentado, garantizando la participación en la toma de decisiones mediante expertos, el perfil de competencias de determinado puesto de trabajo o cargo se expresa mediante documento, el cual tiene un carácter legal. Sus componentes, integrados mediante determinado formato, deben ser bien establecidos. Ese documento debe recalcarse, ha de ser coherente con la dirección estratégica formulada, con las políticas de GRH derivadas y el sistema de trabajo concebido. (Cuesta 2000).

Un aspecto importante a tener en cuenta para el análisis de las competencias lo constituyen las técnicas utilizadas para la recopilación de información pues su objeto fundamental está dado en recopilar toda la información necesaria de los comportamientos de cada puesto.

1.5.1 Los perfiles de competencias y su relación con las actividades claves de Recursos Humanos

Según Cuesta (2000), el perfil de competencias tiene una conexión técnico organizativa básica; en particular con la formación, la selección, la evaluación del desempeño (evaluación de competencias) y la compensación laboral (Anexo No 4). O sea el perfil garantizará que estas actividades claves de recursos humanos sean más factibles, confiables y tengan mejores resultados porque mientras más explícitos sean los perfiles y mientras más tengan definido los requisitos que garanticen el buen desempeño en un puesto, mejor será la selección, la evaluación del desempeño y las actividades formativas que deberá desarrollar la organización

para lograr que los ocupantes del puesto se adecuen al perfil de competencias establecido.

Una vez confeccionados los Perfiles de Competencias los mismos podrán ser utilizados cada vez que se requiera una persona con las características específicas para desempeñarse en dicho puesto, por lo que ello contribuye a un adecuado reclutamiento.

Si lo relacionamos con la determinación de necesidades de aprendizaje el análisis de puestos y el correspondiente Perfil de Competencias es importante, pues en el quedan diferenciados los requisitos de formación que deben poseer las personas, lo que repercute positivamente en la confección de los programas de formación.

El Perfil de Competencias tiene también estrecha relación con los programas de higiene y seguridad que se desarrollan en la organización, es a partir de ellas sobre la base de las condiciones de trabajo que se podrá conocer hasta qué punto las condiciones en que labora el individuo son seguras o si este ambiente puede ocasionarles riesgos o enfermedades profesionales.

Por otra parte el perfil de competencias también constituye la base para:

- La identificación del potencial
- Evaluación del Desempeño
- La promoción
- Los planes de carrera

Como se planteaba anteriormente la gestión de recursos humanos basada en competencias facilita la ejecución de las funciones de administración del talento, dentro de ellas se hará referencia a la selección de personal atendiendo a los intereses del presente trabajo.

Para el proceso de selección es de vital importancia la existencia y actualización del perfil de competencias ya que este proceso se inicia con la identificación de las competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de cualquier empresa debe ser: buscar un candidato para la organización y no un candidato para un puesto o sea tratar de seleccionar personas polivalentes y flexibles que no solo sean idóneas para un puesto determinado dentro de la organización sino para varios puestos dentro de esta, otra forma de explicar lo expresado anteriormente sería buscar personas que dispongan de un amplio conjunto de competencias que le permitan actuar frente a diferentes situaciones laborales propias de la organización. Haciendo referencia a Cuesta (2000), es importante la consideración actual de las competencias *futuras previsibles,* pues la dinámica empresarial de hoy hacen superar el concepto de *seleccionar para un puesto X*, y más bien se aprecia al puesto en su evolución *X, Y, Z.*

El enfoque de competencias es importante para la selección del personal porque puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas, por lo que es de vital importancia que la organización haga explícito un modelo de gestión por competencias vinculado a la voluntad de la dirección de la empresa y con una clara especificación de las mismas.

Lo anterior demuestra como el perfil de competencias tiene una estrecha interrelación con todos los subsistemas de la gestión de recursos humanos.

1.5.2 Técnicas para la recopilación de información

Para la recopilación de la información necesaria a la hora de confeccionar los perfiles de competencias se toman en cuenta una serie de técnicas como son: (Anexo No 5)

Las entrevistas de incidentes críticos que consiste en obtener los comportamientos / competencias de las personas consideradas como excelentes por la empresa en el desempeño del puesto o sea se realiza una indagación diaria de los comportamientos de los mejores en el puesto.

Los paneles de expertos, que están compuestos por directivos de la empresa y personas de la organización cuyas funciones están en relación con el puesto que se analiza y que lo conocen a fondo. Aplicando el método Delphi en la determinación de competencias.

- Cuestionarios de análisis de puestos.
- Observación directa.
- Dinámicas de grupos, entre otras.

Debe tenerse en cuenta que existen dos enfoques para determinar las competencias que conforman el perfil. El enfoque conductista que identifica a los mejores trabajadores como los que han alcanzado los mejores resultados y de ahí se deriva el perfil bajo el supuesto de que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad. El otro enfoque es el funcionalista e indica que los trabajadores no son todo en la definición de las competencias; que hace falta además que la dirección defina que tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas.

Teniendo presente estos dos enfoques deben seleccionarse los expertos logrando así un menor margen de error manera que no signifique un encasillamiento o traba legal, sino un marco de referencia, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o del propio trabajo en general, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical. La tendencia actual más moderna son los perfiles de competencia a los que haremos referencia a continuación.

1.6 Conclusiones Parciales del Capítulo I

- La Gestión de Recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones. Hoy la Gestión de Recursos Humanos es mucho más integrada a la gerencia y al proceso de planificación estratégica de la organización.
- El modelo de Beer y sus colaboradores resulta ser un modelo funcional de Gestión de Recursos Humanos (GRH) y un eficaz instrumento metodológico para percibir el amplio campo de funciones, actividades y tareas concretas en las que se enmarca la GRH.
- La Gestión de Competencias es hoy una concepción relevante en la Gestión de Recursos Humanos e implica una mayor integración entre la estrategia, sistemas de trabajo y cultura organizacional. Unida a un conocimiento más profundo de las potencialidades de las personas y de su desarrollo.
- Los perfiles de competencias superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo. En ellos el clásico contenido de trabajo del puesto expresado en funciones o tareas es superado por las competencias, incluyen no sólo los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo.

Capitulo II: Diagnostico De La Situación Actual De Los Procesos De Gestión De Recursos Humanos En La En La Fabrica De Calzado Toribio Lima De Cruces

2.1 Características Generales de la Institución.

En el presente capítulo se realiza una caracterización general de la Fábrica de Calzado Toribio Lima primeramente se realiza un diagnóstico de la entidad, demostrando como la no existencia de los Perfiles de Competencias influye negativamente en diferentes variables y dimensiones de la gestión adecuada de los recursos humanos.

2.1.1 Caracterización de la Fábrica de Calzado Toribio Lima.

La fabrica de calzados de Cruces esta situada al oeste de la carretera subplanta final del propio nombre con anterioridad la entidad estaba subordinada a la Empresa Integral de Santa Clara desde el 2 Enero de 1960 que fue su creación hasta 1988 que se crea la Empresa de cuero y calzado de la Provincia de Cienfuegos por lo que en la actualidad se subordina a la misma desde su creación lleva el nombre de Toribio Lima, mártir que al producirse la quema de una maquina de vía estrecha es detenido imputándosele este trabajo de sabotaje siendo trasladado al cuartel de la Guardia Rural donde fue salvajemente torturado y asesinado el día 4 de Diciembre de 1958 contando con 23 años ante de morir.

A partir del 25 de Noviembre de 1974 adoptado de conformidad con las disposiciones finales el decreto ley 147 de reorganización del organismo del la administración del Estado con el objeto social siguiente:

- Producir y comercializar de forma mayorista calzado en ambas moneda.
- Acopiar, conservar y comercializar de forma mayorista cueros en ambas moneda.
- Producir y comercializar de forma minorista y mayorista calzado ortopédico en moneda nacional de acuerdo a las legislaciones vigente.
- Producir y comercializar de forma mayorista articulo de talabartería en ambas moneda.
- Comercializar de forma mayorista en ambas moneda la recorteria y los desechos del procesó productivo que no sea aprovechable o que sean defectuoso así como materiales ociosos.

La misión y visión que orientan el que hacer de la entidad se muestran a continuación:

Misión

Asegurar la producción de Calzado y trabaja por lograr la satisfacción de sus clientes y alcanza resultados económicos que le permiten un adecuado desarrollo de sus producciones y el crecimiento de sus ventas mayoristas.

Visión

Un sistema moderno en la organización de su gestión, su estructura y tecnología en que se conjuga la búsqueda de la efectividad, una alta profesionalidad, la elaboración de un producto de excelencia y una imagen adecuada que responda satisfactoriamente a las crecientes demandas del país y los retos del entorno.

El proveedor más importante de la materia prima fundamental de la Fábrica de Calzado es la Empresa THABA a partir de Mayo de 2009. La materia prima existente en la fábrica proviene de China la cual es insertada en los almacenes de materia prima (cortes Kid) Las cuales vienen en cajas selladas que son organizadas por su curbatura en dicho almacén.

El principal cliente de la fábrica lo constituye el MINFAR. Actualmente los otros componentes del calzado son suministrados por THABA como son productos químicos, pegamentos, disolvente, tinta, distintos tipos de hilo 10/4, 25/3, 36/2, 20/9, 7/4-Z, lija.

Otros accesorios**.**

- Cepillo.
- Brocha.
- Martillo
- Tijeras
- Pinzas.

- El organigrama de la organización se puede encontrar en el Anexo 6 en él cual puede apreciarse que la organización se encuentra constituida por 4 subordinaciones, departamento de contabilidad, departamento de Recursos Humanos, departamento de producción y departamento de Mantenimiento estos conforma los trabajadores de la entidad

La fabrica tiene planteada dentro de planeación estratégica que las:

Debilidades

1- Bajo aprovechamiento de la jornada laboral
2- Mal estado del transporte Interno
3- Problemas de estimulación y atención al hombre ,provocado fundamentalmente por bajo salario, la variedad y calidad de los alimentos
4- No interiorización por los diferentes factores de la importancia de la calidad
5- No se potencia el papel del jefe de brigada como eslabón primario de la producción

6- No se logra un verdadero rendimiento por los trabajadores directos a producción
7- Equipamiento obsoleto
8- No contar con un producto competitivo
9- Limitaciones de recursos para enfrentar los mantenimientos
10- Capacitación insuficientes de los operarios
11- Limitación en la producción de surtidos ventajosos
12- La no debida organización del proceso productivo

Fortalezas

1- La organización cuenta con un personal especialista en la actividad que lo requiere.
2- Existencia de una masa laboral con intereses de superación.
3- Trabajo cohesionado de obrero, técnico y dirigente en función de las metas y objetivos de la Empresa.
4- Buenas relaciones de coordinación entre organismo políticos y de masas y la administración.
5- La capacidad productiva instalada.
6- Adquisición de nuevos equipos de calzado.
7- Instalaciones adecuadas para cada propósito.
8- Buena calificación del equipo de dirección de la organización.
9- Predomina en el personal el amor a su profesión.
10- Desarrollo de los medios de comunicaciones.

Amenazas

1- Atractivos sistema de estimulación en otros sectores del territorio.
2- In confiabilidad e inestabilidad en el servicio electroenergético nacional.
3- Inestabilidad de nuestro principal proveedor en los abastecimientos.
4- Mayores Exigencias del mercado.
5- No completamientos del proceso inversionista en nuestra Empresa.

Oportunidades

1- Posibilidad de explorar en mayor escala el taller y la nueva maquinaria instalada, atendiendo al actual y futuro desarrollo industrial de la provincia.
2- La existencia de un centro de superación que garantiza la superación de los cuadros, técnicos y trabajadores.
3- Desarrollo de un sistema informático.

Los principales objetivos estratégicos de la Fábrica son:

1- Lograr sobre cumplir los planes de producción consolidado el trabajo en cada una de las áreas determinando a partir de la rentabilidad factibilidad y proyecciones futuras del mercado. Considerando la ampliación y participación en el entorno con producciones de calzado.
2- Ampliar la preparación de nuestros trabajadores a la superación profesional en correspondencia con la tecnología. Lograr la simultaneidad en las diferentes ocupaciones.
3- Incrementar la calidad de los registro de contabilidad y costo y así como los mecanismo financiero para asegurar el análisis y diagnostico en el desarrollo del proceso del perfeccionamiento.
4- Elevar la superación de los cuadros para la aplicación de las técnicas modernas de dirección en correspondencia con los adelantos científico técnico en la producción.

2.2 Diagnóstico De La Situación Actual De Los Recursos Humanos En La Fábrica De Calzado Toribio Lima de Cruces

El diagnóstico es un análisis detallado de toda la información obtenida acerca de la estructura, procederes y otros elementos relevantes de la organización o parte de ella y su propósito es precisar aquellos aspectos en que se desea perfeccionar el sistema. Un diálogo certero permite otorgar prioridades a la solución de debilidades y aprovechamiento de las oportunidades existentes para garantizar el correcto y esperado funcionamiento de la organización.

Para llevar a cabo dicha etapa se utilizó el modelo de Beer atendiendo a las ventajas que este ofrece con relación a otros modelos, explicados ya en el capítulo anterior.

Las técnicas utilizadas para él diagnostico y análisis de cada uno de los elementos de este modelo se basaron fundamentalmente en técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, la encuesta a empleados y directivos, la observación directa y el análisis de opiniones emitidas por un grupo de expertos.

La cantidad de encuestas que permite validar estadísticamente la confiabilidad de los datos es determinada a partir del tamaño óptimo de la muestra cuya expresión matemática es:

$$n = \frac{\left(\frac{Za/2}{d}\right)^2 x\ p\ x\ (1 - p)}{1 + \frac{1}{N}\left(\frac{Za/2}{d}\right)^2 x\ p\ x\ (1 - p)\ -\ \frac{1}{N}}$$

Donde:

n _ Tamaño de la muestra

N _ Población

Za/2 – Percentil de la distribución normal (1.96)

P – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50%)

d _ Error absoluto (5%)

Sustituyendo en la fórmula calculamos el tamaño de muestra obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{93}\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{93}}$$

n= 76

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer de la misma la población correspondiente, para ello se tuvieron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

1. Todos lo cargos de la organización.
2. Todas las categorías ocupacionales.
3. Personas con experiencia en el desempeño del cargo.

Partiendo de una asignación porcentual se determina la cantidad de encuestas para directivos y empleados.

- Directivos: 5
- Empleados: 71

Factores de Base

Se procede a caracterizar a las personas que trabajan, considerando que las mismas constituyen las fuerzas decisivas del entorno y del interior de la organización, como factor competitivo fundamental, realizando dicha caracterización de forma detallada tanto en su naturaleza psicológica como material, con el objetivo de conocer a las personas en su integralidad y tener una visión de la situación actual de este factor

- Características de las personas que trabajan

Para la caracterización de las personas que trabajan, partiendo de lo general a lo particular, se inicia con una técnica de contexto general: Diagrama Ishikawa Ponderado, la cual nos ubica en un conocimiento general del contexto de la GRH en la fábrica de calzado Toribio lima. Se aplicó a 5 dirigentes y a 71 trabajadores de la

organización, obteniéndose como resultado la relación de las fundamentales causas (9) y subcausas (14) reflejadas en el Diagrama Causa-Efecto, Anexo 7

Evaluando la importancia de las causa que inciden de forma negativa en la GRH, se realiza la Matriz de Ponderación de Causas, Anexo 8, la que nos aporta como causa de mayor importancia por tener su Rj menor es la Deficiente evaluación del desempeño con un Rj = 21, seguida por: Deficientes condiciones de trabajo con un Rj = 25 y la causa de menor importancia: Desmotivación con un Rj = 35. En la evaluación de las concordancias se observa una gran diversidad en los criterios, observándose que solamente en la causa de Deficiente evaluación del desempeño con una concordancia de 60% coincidiendo esta evaluación con ser la causa más importante.

Para la caracterización de la fuerza laboral (Anexo 9) se analizaron los siguientes datos obteniéndose:

1. La Plantilla Total por categoría ocupacional: La Fabrica de calzado cuenta con una plantilla total aprobada de 132 plazas, y cubiertas 97 desglosada en:

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	**%**	**M**	**%**	**Total**	**%**
Operarios	48	81,36%	28	73,68%	76	78,35%
Servicios	4	6,78%	7	18,42%	11	11,34%
Técnicos	5	8,47%	1	2,63%	6	6,19%
Administrativos	0	0,00%	1	2,63%	1	1,03%
Dirigentes	2	3,39%	1	2,63%	3	3,09%
Total	59		38		97	

2. Composición por sexo: No existe un balance entre la cantidad de trabajadores por sexo ya que predomina en gran medida el femenino.
3. Composición por edades: Al analizar la pirámide de edades, se puede apreciar que no existe un equilibrio entre los diferentes rangos de edades.

Trabajadores por Grupos de Edades		
15 -16	0	0,00%
17 -19	2	2,06%
20 - 29	13	13,40%
30 - 39	14	14,43%
40 – 59	65	67,01%
60 - 64	3	3,09%
65 - 69	0	0,00%
70 y más	0	0,00%
Total	97	100 %

4. Composición por nivel de escolaridad: El 4.7% título universitario, el 20.5% nivel técnico medio, el 23.4% título de bachiller y el 51.4% noveno grado.
5. Graduados en especialidades a fin: De los técnicos el 18,2 % esta graduados en especialidad a fin con la labor que desempeña, representando esto la no coincidencia, en un 81.2 %, de la formación con la labor que realizan.
6. Composición laboral: La siguiente tabla refleja la Categoría Ocupacional y Sexo), mostrando que la fabrica tiene 59 del personal es femenino y 38 masculinos.

Trabajadores por Categoría Ocupacional y Sexo						
	F	**%**	**M**	**%**	**Total**	**%**
Operarios	48	81,36%	28	73,68%	76	78,35%
Servicios	4	6,78%	7	18,42%	11	11,34%
Técnicos	5	8,47%	1	2,63%	6	6,19%
Administrativos	0	0,00%	1	2,63%	1	1,03%
Dirigentes	2	3,39%	1	2,63%	3	3,09%
Total	59	100	38	100	97	100

- ✓ Cultura Organizacional.

Para representar la cultura organizacional de la Fábrica, dada por un conjunto de valores organizacionales, se enmarcaron a partir de los incididos por el organismo rector, la Misión de la entidad, entre los que se encuentran:

- ✓ Comportamiento ético: Poseer una moral revolucionaria intachable, consagración al trabajo, combatividad ante lo mal hecho y prestigio en la comunidad y el colectivo laboral.
- ✓ Profesionalidad: Ser eficaz y eficiente y buscar soluciones alternativas para solucionar los problemas. Demostrar educación formal siempre.
- ✓ Responsabilidad: Mantener la conducta de cumplir los compromisos asumidos y las normas establecidas.
- ✓ Creatividad: Poseer las habilidades requeridas como trabajador del ministerio y caracterizarse por proponer nuevas ideas métodos e innovaciones para lograr alto desempeño humano, económico y social.
- ✓ Sentido de Pertenencia: Defender con la conducta práctica y el trabajo

sistemático que el ministerio cumpla su rol en la Batalla de Ideas que libra la sociedad, así como realizar el trabajo con la calidad establecida.

- ✓ Atractivo de la Organización.

Entre los principales atractivos de la organización se encuentran:

- Capacidad de aprender: Demostrar conducta de aprender, mediante la actualización de conocimiento, la capacidad de innovación y la proposición de ideas, métodos y procedimientos para lograr que la dirección donde actúa alcance resultados destacados.
- Promoción y adaptación al cambio: Actuar con inmediatez, flexibilidad y pro-actividad ante los cambios en el proceso, ministerio y el entorno.
- Calidad del proceso: Obtener resultados en la labor superior al registrado como el de mayor calidad en el país en la actividad que realiza.
- Labor social que se realiza: Puntualizada por nuevos programas sociales de la revolución.

- ✓ Tecnología de las Tareas.

Asegurar la producción de Calzado y trabaja por lograr la satisfacción de sus clientes y alcanza resultados económicos que le permiten un adecuado desarrollo de sus producciones y el crecimiento de sus ventas mayoristas.

La organización del sistema formada por un grupo de procesos integrados por las diferentes áreas funcionales, estructurado con un grupo de actividades fundamentales.

La parte logística se sustenta en los siguientes aspectos:

- Las condiciones y medios de trabajo: Se necesita una mejora partiendo de las oficinas con mejores condiciones, estando los mayores problemas en los buroes, archivos de trabajo para el personal técnico.
- Los medios de transportación: Se cuenta con una camioneta como medio de transporte.

- La automatización: Se encuentra en desarrollo a partir de los cambios en el proceso de estera.

✓ Evaluación del Potencial

Esta evaluación se realiza desde que la persona participa en el proceso de selección de la organización donde se miden las potencialidades para el cargo que opta y otros. Se carece en estos momentos de un sistema que se pueda aplicar sistemáticamente y les permita conocer el desarrollo de las potencialidades así como los conocimientos adquiridos durante el periodo laborado, lo cual trae dificultades para determinar si un trabajador posee los conocimientos y capacidades necesarios para desempeñar otro cargo, o sea ser promovido.

✓ Análisis y Diseño del Puesto de Trabajo.

Los perfiles de cargo constituyen el punto de partida tanto de la selección, evaluación del desempeño, compensación y todas las demás actividades.

Los calificadores como tradicionalmente han sido llamados solo cuentan con la relación de funciones para algunos puestos, careciendo de la definición de requisitos físicos, mentales y de personalidad, así como de información sobre las condiciones de trabajo. Todo ello evidentemente constituye un obstáculo para el desarrollo del trabajo y para el mismo trabajador por el carácter rígido y perfil estrecho por el que están concebidos.

Los perfiles de cargo constituyen el punto de partida para la confección de los perfiles de Competencia, estos profesiogramas en su contenido incluyen las funciones de los puestos, requisitos de formación, físicos, información sobre las condiciones de trabajo entre otras, pero los requisitos de personalidad están poco desarrollados, son muy generales y ambiguos lo que dificulta la selección de personal.

La ausencia de los perfiles de competencias es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos; ya que los mismos incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al

buen desempeño, o sea el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes para obtener éxito en el puesto. Este perfil además contribuye al desarrollo de las actividades claves de Recursos Humanos, pues mientras más requisitos tengan en su contenido más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades formativas.

Para el reclutamiento es necesario el conocimiento de todos los aspectos y características que contiene el puesto, por lo que es de gran importancia contar con el perfil de competencias, éste aportaría elementos nuevos y significativos para el reclutamiento y selección del personal.

- ✓ **Planeación de los RH**

La planeación de los RH mejora la contribución del departamento de personal a los objetivos de la organización.

La identificación de las necesidades de los empleados se realiza con un carácter reactivo, a corto plazo influenciado en gran medida por la constante adecuación y ajuste de la fuerza laboral.

- ✓ **Reclutamiento y Selección**

Realmente el proceso de reclutamiento y selección, en ocasiones no se ejecuta con todo el rigor que este merece.

En la Fabrica de cazado en estos momentos se lleva a cabo un Sistema de Reclutamiento y Selección del Personal que se realiza a través del comité de expertos. Primeramente se pone la plaza en convocatoria, la información que brinda esta actualmente solo cuenta con un documento que incluye las funciones generales del puesto de trabajo y los requisitos de conocimientos necesarios para ocupar la plaza. La convocatoria se realiza primero internamente, dándole a los trabajadores la oportunidad de optar por la plaza vacante antes de que sea divulgada la necesidad de personal fuera de la fábrica; en un segundo momento comienza a darse a conocer el déficit existente a través de los propios trabajadores que lo comunican a sus allegados y mediante la colocación en áreas visibles de la empresa, así como

colocando mensajes radiales en la emisora local. Realizado este paso comienza la recepción de los candidatos, presentándose con los documentos necesarios. Luego se realiza la selección por parte del Comité de Expertos, el cual está integrado por 7 personas que cuyos cargos se muestran a continuación:

1- Coordinadora

2- Representante del PCC

3- Representante de la administración

4- Representante de la CTC

5- Representante de la UJC

6- Dos trabajadores destacados

A continuación les relacionamos las etapas de ese procedimiento:

1- Necesidad de mano de obra.

2- Divulgación.

3-Recepción de los candidatos.

4-Selección inicial.

5-Antecedentes penales.

6- Entrevista Inicial.

7-Aplicación de pruebas.

8-Entrevista final.

Estas etapas muchas veces no se cumplen cabalmente, debido a la necesidad de ocupar la plaza que se está ofertando, con rapidez para no detener el proceso.

Existen aún deficiencias en este procedimiento utilizado para el Reclutamiento y Selección, esto pudo conocerse a través de las entrevistas y conversaciones realizadas con los especialistas de Recursos Humanos, a continuación se muestran los diagramas causa-efecto realizados a partir de la información recopilada.

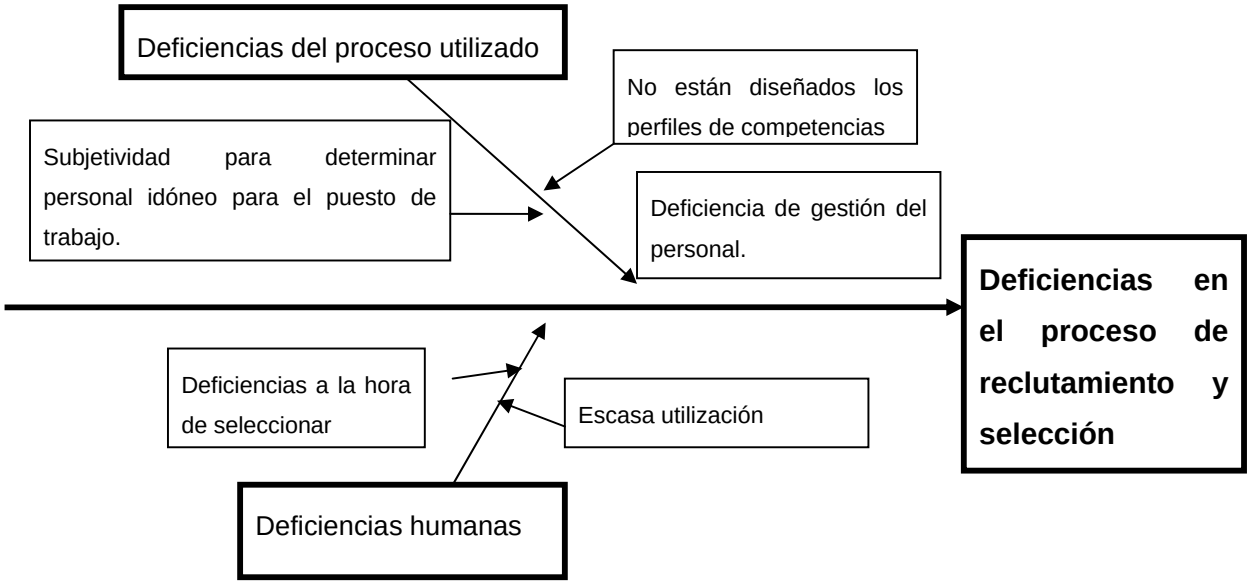


Figura: Diagrama Causa-Efecto del Reclutamiento y selección del personal.

- ✓ <u>Evaluación Desempeño</u>

Actualmente no existe un procedimiento de evaluación de desempeño detallado, con indicadores precisos que evalúen el desempeño de los trabajadores. La evaluación que mide los resultados de trabajo incluye los indicadores que se relacionan a continuación, junto al rango de puntuación de cada uno:

- ❖ Cumplimiento de los objetivos, funciones, tareas, eficiencia, calidad y productividad en el trabajo.
- ❖ Desempeño Laboral
- ❖ Comportamiento de la disciplina laboral y el aprovechamiento de la jornada.
- ❖ Cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo
- ❖ Uso y cuidado de los recursos materiales (portadores energéticos, equipos y medios de protección personal

Se realiza la evaluación trimestralmente, acumulando una evaluación por cada trimestre, la cual es procesada al terminar el año otorgando una calificación anual que es anexada al expediente laboral.

Como se puede apreciar los indicadores que se miden son muy subjetivos y generales, además, no incluyen, el logro o no, de las competencias que cada puesto de trabajo requiere.

- ✓ Educación y Desarrollo de los recursos Humanos

Constituye esta política o subsistema uno de los atractivos de la organización, dado por las exigencias que se requiere para el cumplimiento de las misiones.

Los planes de formación y desarrollo se aprueban en el consejo de dirección de la fabrica, basados en los resultados que arroja el Diagnostico Necesidades de Aprendizaje (DNA) que se refleja de forma individual y se actualiza anualmente.

Actualmente a partir de la implementación de los calificadores de amplio perfil y la necesidad de suplir las brechas entre los anteriores se reformulan los planes de desarrollo del personal de la fabrica, este proceso siendo poco objetivo y dirigido hacia el desarrollo de las competencias siendo eje central de este estudio, para lograr resultados satisfactorios en las funciones y en la GRH.

Es de destacar la relevancia que cobra en el país este aspecto de la formación continua y desarrollo de las personas, para lo cual se crea una dirección especifica con estas misiones.

- ✓ Sistemas de Trabajo

Existe sistema de trabajo estructurado con determinada organización, el cual esta sujeto al cambio en el enfoque de proceso a las actividades y a la información y colaboración recibida para el desarrollo del trabajo aspectos en los que debe profundizarse, muy asociado a los diseños de los perfiles de cargos de técnicos, los cuales consolidaran en medida el trabajo de la organización. La ausencia de los perfiles de competencias es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos de la organización; pues los

mismos incluyen actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño, o sea el perfil en su contenido tiene las características que deben desarrollar los ocupantes para obtener éxito en el puesto. Este perfil además contribuye al desarrollo de las actividades claves de Recursos Humanos, pues mientras más requisitos tengan en su contenido más eficaz será la selección, la evaluación del desempeño, la compensación y las actividades formativas.

- ✓ Compensación Laboral

En las entrevistas realizadas se analizó el comportamiento de este factor.

Entre los principales atractivos de la organización se encuentran:

Salario
Las relaciones interpersonales
Prestigio de la fábrica.

Para los empleados futuros también la organización posee atractivos ya que desde el exterior se percibe la empresa con un alto prestigio y un alto potencial, con recursos de alta tecnología, condiciones físicas, estéticas agradables y con una imagen de sistema dinámico en crecimiento donde se realizan esfuerzos para conseguir mayores resultados que beneficien a los trabajadores y al país de forma general.

- ✓ Auditoria o Control de Gestión

Al no verse de forma integral la GRH, no se tiene en cuenta la Auditoria como un elemento básico en la retroalimentación de sistema de GRH, lo que permitiría su consolidación y perfeccionamiento constante.

Se refleja en el diagnostico que uno de los factores que influyen la adecuada gestión de los recursos humanos es el diseño de los perfiles de competencias debido a la importancia que van adquiriendo las competencias con las Normas Cubanas 3000/ 2007.

2.3 Procedimiento utilizado para la realización del estudio.

Para la realización de los perfiles se utiliza el procedimiento diseñado por Marero 2007, cuyo procedimiento se muestra en el **Anexo 10** y que consta de los siguientes pasos que a continuación se muestra:

Fase preparatoria

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la organización.

Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo.

Fase de planeamiento

Etapa 3. Definición de los objetivos del estudio y del diseño los perfiles de competencias.

Etapa 4. Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los cuales se les elaborará el Perfil de Competencias.

Etapa 5. Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Etapa 6. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio y preparación del material de trabajo para el mismo.

Etapa 7. Entrenamiento al grupo de expertos en Gestión de Competencias Etapa 8. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar.

Fase de ejecución

Paso 1. Registro de la información

Paso 2: Aplicación del método Delphi (A. Cuesta) a través de diferentes rondas.

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al grupo de experto.

Fase de implantación

Fase de seguimiento

2.4 Conclusiones Parciales del Capítulo II.

Como resultado del diagnostico de los Recursos Humanos en la entidad se detectaron un conjunto de deficiencias que están afectando una correcta Gestión de Recursos Humanos. Entre ellas se encuentran:

1. En la fábrica de calzado no existen los Perfil de competencias de los diferentes cargos, lo que sin duda afecta la correcta gestión de los Recursos Humanos para toda la organización.
2. El diagnostico de los Recursos Humanos fue realizado utilizando el modelo de Beer que unido a otras técnicas de recopilación, análisis y procesamiento de información permitieran obtener los principales factores que afectan a esta entidad.
3. Al analizar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal que utiliza la entidad demuestra la necesidad de elaborar los perfiles de competencia
4. La ausencia de perfiles de competencia es uno de los elementos que fundamenta los problemas que se presentan en la actividad de Recursos Humanos en la fábrica de calzado.

Capítulo III: Aplicación Del Procedimiento Metodológico Propuesto Para El Diseño De Los Perfiles De Competencia En La Fábrica De Calzado Toribio Lima

Introducción

En el presente capítulo se aplica el procedimiento seleccionado para el diseño de los perfiles de competencia logrando definir los mismos además se realiza una propuesta de utilización de los perfiles de competencia para mejorar las áreas de Recursos Humanos seleccionados.

3.1 - Procedimiento para la confección de los Perfiles de Competencias.

A continuación se hará referencia al procedimiento lógico seguido para la determinación de las competencias, es necesario aclarar que los perfiles de competencia se confeccionaron para los siguientes puestos:

- ✓ Administrador de comedor,
- ✓ Cortador de pieles,
- ✓ Cosedor integral,
- ✓ Director fabrica de calzado,
- ✓ Técnico gestión económica,
- ✓ Jefe de producción,
- ✓ Mecánico de quipos,
- ✓ Operario de equipos complejos,
- ✓ Técnico gestión de los recursos humanos,
- ✓ Revisador clasificador,
- ✓ Oficinista,
- ✓ Auxiliar de limpieza.

Se escogieron teniendo en cuenta:

- Fue solicitada directamente por la empresa para comenzar el estudio.
- Por ser el eslabones principales de los procesos.
- Existen cargos con funciones repetitivas.

A continuación se procede al desarrollo de las fases propuestas en el procedimiento seleccionado:

- Fase preparatoria

Esta fase se desarrolló en 2 etapas fundamentalmente, las cuales se explican a continuación:

Etapa 1. Diagnóstico de la situación actual de la GRH en la organización.

Para que el proceso de análisis y descripción de puestos de trabajo se inicie, debe existir previamente, como es lógico, una necesidad que conduzca a tomar la decisión de elaborar los perfiles de competencia en la organización objeto de estudio.

Para detectar esta necesidad y por la influencia que tiene la actividad clave de análisis y descripción de puestos de trabajo (a partir de la cual se obtienen como resultado los Perfiles de Competencias) en el desarrollo del resto de las actividades claves de la GRH; como punto de partida, se consideró realizar un diagnóstico de la situación actual de la Gestión de Recursos Humanos en la organización, el cual se hizo siguiendo el modelo de BEER y utilizando diferentes técnicas para ello, como se explicó anteriormente.

Etapa 2. Análisis y perfeccionamiento de los sistemas de trabajo

La tendencia actual en el diseño de los sistemas de trabajo es hacia puestos de trabajo polivalentes o multi-habilidades; en correspondencia con esta tendencia habrá que garantizar que los perfiles de competencia y puestos de trabajo no signifiquen una traba legal, sino un marco referencial con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del trabajo, tanto en su vertiente horizontal como en la vertical.

La consideración anterior evidencia la necesidad de trabajar en este sentido.

En el desarrollo de esta etapa se tuvo en cuenta las modificaciones en el diseño de los sistemas de trabajo, pues esto presupone una revisión de los perfiles diseñados para la organización, se valoraron los cambios en los métodos de trabajo y/o en las condiciones de trabajo del grupo de cargos a estudiar. Además este análisis de los sistemas de trabajo comprendió el estudio de la organización del trabajo del personal, incluyendo las condiciones de trabajo y la seguridad e higiene ocupacional, entre otras.

- Fase de planeamiento

En esta fase, todo el estudio de análisis y descripción de puestos de trabajo y la confección de los perfiles de competencias fue cuidadosamente planeado. Las etapas desarrolladas en la fase de planeamiento fueron las siguientes:

Etapa 3. Definición de los objetivos del estudio y del diseño los perfiles de competencias.

Se debe definir el objetivo o (los objetivos) que se pretende alcanzar con la confección de los perfiles de competencias. Como se analizó anteriormente, un estudio de este tipo puede tener numerosas finalidades y objetivos, entre ellos: la selección de personal, la planificación de recursos humanos, la formación y desarrollo del personal, la evaluación del desempeño, la planificación de carreras, la valoración de puestos y el diseño de estructuras retributivas, la seguridad y prevención, la definición de responsabilidades, la comunicación, el diseño y rediseño de puestos de trabajo.

En la presente investigación el diseño de los perfiles de competencias estuvo dirigido a permitir la propuesta de acciones que permitan minimizar los problemas detectados en el diagnóstico en las áreas de Recursos Humanos seleccionadas para el estudio. O sea con el diseño de estos perfiles de competencias se crean las condiciones para su uso en los subsistemas de las Gestión de Recursos Humanos.

Etapa 4. Determinación de los cargos que serán objeto de análisis y a los cuales se les elaborará el Perfil de Competencias.

Antes de iniciar el estudio, resulta de vital importancia, determinar los cargos y puestos de trabajo que estructuran el proceso de la fabrica para ser analizados, ya que de ello, dependerán las técnicas y métodos a utilizar. Si existen numerosos puestos y/o cargos de iguales características, se puede seleccionar una muestra representativa de ellos y realizar el análisis solo sobre estos. Dado el caso de que existan numerosos cargos y puestos de trabajo, pero estos no presenten características similares, entonces será necesario, realizar el estudio para todo el universo para reunir los parámetros de validez y confiabilidad y una mayor factibilidad tomar la muestra más significativa.

En correspondencia con lo anterior y tomando como base el diagnóstico de Recursos Humanos realizado a la entidad se determinó realizar el estudio a los puestos señalados anteriormente, por las particularidades de cada uno de ellos por lo significativo que resultan de manera general para la organización.

En esta etapa también se retomó el estudio del organigrama y de la plantilla de cargos anexo 11 y puestos de trabajo, para definir cuáles serán estudiados en base a su naturaleza y a sus principales características.

Etapa 5. Explicación a la alta dirección de los objetivos del estudio.

En esta fase se realizó una sesión de trabajo con el Consejo de Dirección de la fábrica de calzado donde se les explicó a sus miembros los objetivos de la investigación, las ventajas que reportaría la misma y se les impartió además una panorámica general del tema.

Etapa 6. Selección del personal que va a realizar el estudio. Creación del grupo de expertos.

Una cuestión que habrá que resolver en todos los casos en que se lleve a cabo este tipo de estudios es la de ¿quién ha de elaborar los perfiles de competencias? Pueden adoptarse diversas soluciones: el ocupante del puesto, su jefe inmediato superior, un técnico del Departamento de Recursos Humanos, un consultor externo o una combinación de varios.

Cada opción tiene, evidentemente, sus ventajas y sus inconvenientes: el ocupante del puesto y su jefe inmediato superior conocen muy bien el puesto o cargo, pero no están familiarizados con la redacción de los perfiles y probablemente, serán poco objetivos en la selección y trascripción de la información.

Con el consultor externo puede ocurrir justamente lo contrario. Lo más habitual suele ser acudir a algún técnico del Departamento de Recursos Humanos y a un consultor externo para formar y entrenar al personal de la propia organización, en caso de ser necesario. Entre todos llevarán a cabo la elaboración de los perfiles, apoyándose en los ocupantes de los cargos y puestos de trabajo. De esta forma, se aprovecha la experiencia y el conocimiento de los consultores externos y se evitan los costos que supone contratar a uno o varios consultores externos para llevar a cabo todo este estudio.

La presente investigación se realizó por un equipo multidisciplinario de la propia Fábrica, el cual estaba integrado por diversos especialistas de la entidad y especialista de la subdirección de formación y desarrollo de la dirección municipal de trabajo del municipio de cruces.

El grupo de expertos fue seleccionado utilizando los siguientes criterios:

- Experiencia y calificación profesional en la actividad que desempeña.
- Conocimiento profundo del puesto.
- 5 ó más años de experiencia en la actividad de calzado.
- 5 o más años de experiencia en la Institución

Una vez definidos los criterios de selección de los expertos se procede al cálculo del tamaño de la muestra. Para el efectivo desarrollo de este paso primeramente se decidió la proporción del error deseado al realizar la inferencia con los n expertos

(p), el nivel de precisión (i) y el nivel de confianza que se desee tomar. Seguidamente se pasa a calcular el tamaño de la muestra de expertos, auxiliándose de la fórmula que a continuación se expone:

$$n = \frac{p(1-p)k}{i^2}$$

Donde:

K = Depende del nivel de confianza y adopta:

Cuando 1-∝= 95% un valor de K=2,6896

P=0.05.

i <=0,15

i =0,11984

Sustituyendo en la fórmula:

$$n = \frac{0.05\ (1 - 0.05)\ \ 2.6896}{(0.11984\ )^2}$$

n = 9 expertos

Después de realizado el cálculo se definió el número de expertos por cargos (9) Expertos que cumplen con los criterios establecidos anteriormente.

Etapa 7. Selección de los métodos para el registro de la información necesaria para el estudio y Preparación del material de trabajo para el mismo.

En esta etapa, según la naturaleza y las características de los cargos y puestos de trabajo que deben ser analizados, se seleccionan los métodos de análisis más adecuados.

En definitiva, no existe un método mejor o peor que los demás. Se suelen utilizar métodos mixtos, debido a que la combinación de varios métodos, brinda la posibilidad de atenuar los inconvenientes que se presentan al aplicar cada método de forma independiente.

Se utilizaron en esta etapa varios métodos de análisis, pues difícilmente los cargos y puestos de trabajo son de naturaleza semejante y presentan características iguales. Entre los métodos seleccionados en este estudio para el registro de la información se encuentran, cuestionarios de análisis de puestos entrevista anexo 12, observación, dinámicas de grupo y el método de expertos (Delphi).

Además en esta etapa se preparó todo aquello que iba a ser necesario para la realización del estudio, con el objetivo de elaborar los perfiles de competencias correspondientes.

Se definió además el contenido de los métodos seleccionados para registrar la información necesaria, con el objetivo de realizar el análisis y descripción de puestos de trabajo y elaborar el perfil de competencias. En el caso del método de expertos se planificó bien cada ronda y la forma de realizar el mismo.

Etapa 8. Entrenamiento al grupo de expertos en Gestión de Competencias

En esta fase a todos los expertos seleccionados se les dio un entrenamiento en el tema de Gestión por Competencias, aportándoles en esencia las concepciones más actuales de la GRH, así como también la explicación del proceder del método a utilizar. Este entrenamiento fue participativo y muy interactivo, en el que se emplearon paquetes de programas computacionales.

Etapa 9. Explicación a los trabajadores sobre las particularidades del estudio a realizar

Una vez cumplidas las etapas anteriores, corresponde ahora explicarle a todo el personal, tanto a los directivos como a los empleados involucrados, qué se va a realizar un estudio para elaborar los perfiles, con el objetivo de que todos estén informados y tratar de obtener así, la máxima colaboración.

Como parte de este paso se reunió (como se explicó anteriormente) al Consejo de Dirección de la organización para comunicarle a todos los directivos los objetivos, el alcance y contenido del estudio que se va a realizar, así como las principales características de éste. Luego como segunda parte de esta etapa, se reunió al personal de la fábrica de calzado para informarles las características del estudio, los

objetivos que se perseguían con este y lograr así la activa participación y motivación de los trabajadores en el mismo.

- Fase de ejecución

En esta fase se lleva a cabo, la etapa de ejecución del estudio, en la cual se desarrollaron los pasos siguientes:

Paso 1. Registro de la información

Este paso se registró toda la información necesaria, referida a los distintos cargos y puestos de trabajo objeto de estudio, para elaborar los perfiles de competencia, a partir de los métodos seleccionados, en función de los cuales se preparó el material de trabajo.

En esta fase se definió además el formato que tendrían los perfiles de competencia, en correspondencia con los objetivos que se perseguían con la confección de los mismos.

En la literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para presentar estos resultados, existiendo una gran diversidad de criterios y formatos para estructurar la información registrada. Sin embargo, la mayor parte de los autores coinciden en clasificar la información en varias categorías. Teniendo en cuenta lo antes expuesto y dada la necesidad de garantizar que la presentación de la información contenida en los perfiles de competencias de los puestos de trabajo, sea homogénea para toda la organización, se propuso un formato estándar, donde se define la estructura del Perfil.

En el Anexo 13 se muestra el formato de dicho perfil y en el Anexo 14 se ofrece una explicación detallada de cada una de las categorías definidas en el formato propuesto.

Pasó 2: aplicación del método Delphi, (A. Cuesta 2001) a través de diferentes rondas que se explican a continuación:

1. Desarrollo de la primera ronda. En este paso a cada experto del grupo de forma individual se le entregó una hoja de papel en la que se le plantea:

Los perfiles de competencias superan los tradicionales perfiles de cargo ya que no solo incluyen los conocimientos y habilidades para hacer el trabajo sino que también incluyen las actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño o sea querer hacer dicho trabajo.

Para la realización de los perfiles antes mencionados se necesita que usted responda a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los requisitos de personalidad y habilidades que deben poseer las personas para lograr un desempeño exitoso en este puesto x?

Posteriormente los especialistas que aplican el método analizaban los resultados y a través de la técnica de reducción de listado erradicaban repeticiones y similitudes, además de configurar una tabla donde se reflejaron las cualidades que determinaron los expertos.

2. Segunda ronda: Se le entrega por separado a cada experto una hoja de papel donde aparece la tabla confeccionada con anterioridad y se le pregunta: ¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente los requisitos de personalidad y habilidades para este puesto?. Donde su opinión sea aceptada marque con una (X) y donde no este de acuerdo con un (-) .

Luego de recogidas las respuestas de todos los expertos, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

$Cc = (1 – Vn / Vt) * 100$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresada en porcentaje.

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: Cantidad total de expertos.

Los criterios donde Cc >= 60% se toman en cuenta y donde Cc<= 60% se desechan.

3. Desarrollo de la tercera ronda. En esta ronda a los expertos se les preguntó:

¿En qué nivel considera usted que la persona debe poseer estos requisitos de personalidad y habilidades para lograr un desempeño exitoso en este puesto?

En este paso se le orienta a los expertos que (1) significa que debe poseerlo en un nivel bajo, (2) en un nivel medio y (3) en un nivel alto.

Recogida la información se pasa a la siguiente fase.

Procesamiento de los resultados. Este paso se efectuó utilizando el Paquete Programa SPSS versión 11.0, donde se obtiene la moda, media y el coeficiente concordancia de Kendall W, criterio que supera al coeficiente Cc por su rigor estadístico (Anexos 15). En caso de no existir concordancia se realiza otra ronda.

4. Desarrollo de sesiones de trabajo en grupo con los expertos. Luego de un profundo y exhaustivo análisis del manual de normas y procedimientos, de los perfiles de cargo, de los cuestionarios y de la utilización de los criterios sobre las cualidades o requisitos de personalidad y habilidades que aportaron los expertos se llega a la confección de las competencias de los diferentes puestos de la Fabrica de Calzado, a través del uso de las técnicas de dinámica de grupo.

En este paso se tuvo en cuenta que los procesos de cálculo no son solo los relevantes en la toma de decisiones consensúales, sino también los procesos psicosociológicos y de comunicación en la búsqueda de la comprensión y el consentimiento del grupo decidor. Pues se parte de que las ponderaciones y sus expresiones numéricas, así como las sucesivas rondas marcan pasos en la interactividad grupal a portando un hilo conductor.

Obtenidas las competencias, requisitos, condiciones de trabajo, misión y responsabilidades del puesto se pasó a la confección del Perfil de Competencias.

En este paso se validaron y aprobaron todos los Perfiles de Competencias

Paso 3. Redacción y presentación de la primera versión de los perfiles de competencias al grupo de expertos: los propios expertos y con los representantes de cada actividad de la organización.

En esta etapa además se redactó de acuerdo con la información registrada, una primera versión de los perfiles de competencias de los diferentes puestos, según el formato propuesto para estos fines.

La experiencia demuestra que no existen esquemas fijos que seguir para la redacción y presentación de los perfiles de competencia, aunque los expertos sugieren que se use un estilo sencillo, conciso y claro, procurando iniciar cada frase con un verbo de acción y en tiempo presente, evitando toda expresión que no de información exacta y necesaria, así como todo tipo de valoraciones y juicios propios del personal que redacta los perfiles de competencias. Estos perfiles aparecen en el Anexo16

- Fase de implantación

Es importante destacar que la entidad continuará en esta fase, por lo que en lo adelante este trabajo refiere los lineamientos o fases a seguir para terminar dichos perfiles.

En esta fase se llevará a cabo la etapa de prueba e implantación de los perfiles de competencias, en la cual se seguirán los pasos siguientes:

Paso 1. Prueba de los perfiles de competencias.

Poner un tiempo a prueba el Perfil de Competencia es muy útil, debido a que esto posibilita el desarrollo de acciones para propiciar el enriquecimiento del trabajo; según el criterio de varios autores consultados; este enriquecimiento se puede propiciar a través de las acciones siguientes:

Otorgando libertad a los trabajadores para decidir sobre los métodos de trabajo, secuencia y ritmo.

Inculcando en los trabajadores un sentido de responsabilidad

Promoviendo la participación de los trabajadores.

Proporcionando a las personas retroalimentación sobre su desempeño.

Asegurando que los trabajadores conozcan, como sus tareas contribuyen al producto final.

Implicando a los trabajadores en el análisis y cambio del medio ambiente del trabajo.

En la Literatura consultada no se detectó un criterio unánime entre los autores para prefijar el tiempo de duración del período de prueba de los perfiles. Sin embargo, la experiencia atendiendo al factor aprendizaje demuestra, en estos casos, establecer un período de prueba entre 1 y 4 meses como máximo. Atendiendo a esto se determinará un período de prueba de los perfiles de 4 meses y durante ese tiempo se valorará en que medida era necesario un reajuste de los mismos.

Paso 2. Presentación de la versión final de los perfiles de competencia.

En este paso se incluirán las correcciones oportunas, derivadas, como resultado, del período de prueba, para la presentación de la redacción definitiva de los perfiles de competencia.

Paso 3. Aprobación de los perfiles.

Una vez redactada la versión final de los perfiles de competencia, se someterá a la consideración de los trabajadores y de los directivos para su correspondiente aprobación.

Paso 4. Implantación de los perfiles de Competencia.

La aprobación definitiva de los perfiles por parte de todos los niveles competentes, posibilitará la implantación de estos en la organización.

Para la implantación de los mismos, se planifican sesiones de capacitación para todo personal, tanto a los directivos como a los trabajadores. En estas sesiones se analizan la importancia del conocimiento de las competencias de cada cargo y puesto de trabajo y su influencia en la calidad del servicio que se presta.

- Fase de seguimiento

Esta fase incluye de hecho la etapa de seguimiento (monitoreo) de los Perfiles de Competencia.

Esta etapa se establecerán revisiones periódicas para detectar posibles cambios en los contenidos de los cargos y/o puestos de trabajo, debido a modificaciones, tanto en las estrategias y políticas de recursos humanos trazadas en la organización como en el diseño de los sistemas de trabajo, en lo que se refiere a los métodos y a las condiciones de trabajo, que provocaran cambios en dichos perfiles de competencias.

Para garantizar el éxito de la aplicación del procedimiento propuesto se trabaja constantemente para lograr la implicación de todo el personal en las concepciones modernas de la Gestión de Recursos Humanos y en este caso específico, con aquellas cuestiones relacionadas con la Gestión de Competencias. Es importante destacar además que todo personal se familiarizó con el proceso de manera que se obtuvo la máxima colaboración al respecto.

Estos perfiles de competencia permitirán constar con una mejor herramienta para la evaluación del desempeño.

3.2 Conclusiones Parciales del Capítulo III.

- Para la confección de los de los Perfiles de Competencia se diseñó un procedimiento basado en el utilizado para la conformación de los perfiles de cargo, donde se incluyen nuevas fases y se aplica el método de expertos o Delphi por rondas, el cual permite determinar con efectividad las competencias del puesto.
- Mediante la disponibilidad y/o desarrollo de competencias se enriquece la Gestión del proceso de aprendizaje y desarrollo organizacional e individual conjuntamente con los valores y rasgos personales que hacen que la persona tenga un desempeño exitoso en el puesto.

CONCLUSIONES

1) Como resultado del diagnostico de los Recursos Humanos en la entidad se detectaron un conjunto de deficiencias que están afectando una correcta Gestión de Recursos Humanos. Entre ellas se encuentran:

a. Falta de perfiles de Competencia para toda la organización.
b. Dificultades en el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal.

2) El procedimiento diseñado para la confección de los Perfiles de Competencia se basa en la aplicación del método de expertos o Delphi por rondas el cual permite determinar con efectividad las competencias del puesto.

3) Se realizó un análisis bibliográfico que permitió conocer el estado actual de las competencias laborales y su realización con las practicas de recursos humanos.

4) Se elaboraron los perfiles de competencia de los puestos de trabajo siguientes: Administrador de comedor, Cortador de pieles, Cosedor integral, Director fabrica de calzado, Técnico gestión económica, Jefe de producción, Mecánico de quipos, Operario de equipos complejos, Técnico gestión de los recursos humanos, Revisador clasificador, oficinista, auxiliar de limpieza que intervienen en el proceso de fabricación en la Fabrica de calzado de Cruces.

RECOMENDACIONES

1. Concluir con las fases de implantación y seguimiento del procedimiento para terminar los perfiles de competencia.

2. Generalizar el procedimiento para la confección de los perfiles de competencia al resto de los cargos de la Fábrica.

3. Perfeccionar el resto de los subsistemas de manera que contribuyan a lograr un Sistema Integrado de la Gestión de Recursos Humanos.

Bibliografía

Alarcón, M. , C.E., 1993. Gestión estratégica de los Recursos Humanos. , España.: Editorial Alta Dirección.

Albert, K. , 1995. Estrategia de Recursos Humanos., New York.: Ed. Hay Associates.

Arias G. , 1992. Administración de Recursos Humanos., México.: Edit. Trillos.

Aubrey, D. , 1993. Gerencia del Desempeño., México.: Editorial Serie Mc Graw-Hill: México.

Barranco, F..J. , 1993. Planificación estratégica de recursos humanos., Madrid.: Editorial Pirámide S.A.

Batista J.M. , 1996. Comportamiento organizacional en la GRH .,

Beer, M. , 1984. Gestión de Recursos Humanos., Madrid.: Editorial Pirámide S. A.

Bustillo, C. , 1994. La gestión de Recursos Humanos y la motivación del personal. . , (Revista Capital Humano.), p.21–24p.

Byars Lioyd, L. , 1996. Gestión de Recursos Humanos. Ediciones División IRWIN., España.: Editorial Mosby.

Claver, E. , 1997. Panorama actual y perspectivas del futuro para la función de Recursos Humanos. , (Revista AEDIPE.), p.32-42 p.

Connolly, T. , 1998. La transformación de los Recursos Humanos. , Harvard.: Editorial Harvard Deusto Business Review.

Cuesta, S. A. , 1997. Tecnología de los Recursos Humanos ., Ciudad Habana.: Ed. Academia. .

Cumminngs L.L. , 1994. Recursos Humanos: desempeño y evaluación., México.: Editorial Trillas.

Chiavenato.L , 1995. Administración de Recursos Humanos., México.: Editorial McGraw Hill.

Drucker.F.P. , 1994. La Gerencia de Empresas., Buenos Aires.: Editorial Sudamerica.

Fernández Río, M. , 1995. Análisis y descripción de puestos de trabajo., Madrid.: Editorial Días Santos.

García, J. R. , Teoría de la decisión., Matanzas.

Hernández, S.R. , 1991. Metodología de la investigación., México.: D.F: Mc. Graw Hill. .

Koontz, H. , 1995. Administración. Una perspectiva global., México.: Editorial Serie McGraw – Hill.

Longo, F. , 1998. La GRH en los servicios públicos de naturaleza profesional. . , (Revista Capital Humano.), p.15–19p.

Milkovich, T. G. , 1994. Dirección y administración: Un enfoque de estrategia,

Ordóñez, Miguel. , 1995. La nueva Gestión de los Recursos Humanos., Ed. Gestión 2000.

Parra Urdaneta, Mauricio. , 2000. La evaluación del desempeño y la gestión de los Recursos Humanos. www.rrhhmagazine.com/articulo/rrhh13.htm.

Puchol L. , 1995. Lecturas de Gestión de Recursos Humanos.,

Reyes P. A. , 1994. Administración de personal, relaciones humanas, previsión y planeación de personal., México.: Editorial Limusa.

Reyes, P. A. , 1995. El análisis de puesto., México.: Editorial Nonega.

Sánchez García, J. C. , 1993. Selección de Personal. Guía práctica., España.: Editorial Amarú.

Werther, W. B. , 1992. Administración de Personal y Recursos Humanos., México.: Ediciones Mc Graw Hill.

- **ANEXO 1**
- **Modelos de Gestión de RR HH.**

MODELOS	FUNDAMENTACIÓN DE LOS MODELOS
Modelo de la Corporación Andina de Fomento CAP.(Páes 1991)	Se estima que la tarea de la administración por RH es diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. Todas estas funciones deben estar relacionadas y orientadas hacia un objetivo único. Para lograr esta misión la gerencia de RH debe proporcionar el adecuado funcionamiento de los subsistemas que lo componen. • Los supuestos fundamentos de este modelo son: • Desarrollo y uso de la inteligencia del operario. • Primero el hombre en su relación con las maquinas. • Entrenamientos y desarrollo para todos • Interés por la empresa. La calidad y productividad dependen de diversos factores y no exclusivamente de los RH.
Modelo planteado por Werther & Davis (1991)	**E**n el modelo se expresa que la Administración de Personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes que tienen una marcada relación entre sí, aunque poseen límites claros y precisos. Esta concepción implica, en primer lugar la limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. Además, plantea que las actividades de Administración de Recursos Humanos (ARH) constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno.
Modelo funcional del grupo consultor Harper & Lynch	Este modelo parte de que la organización requiere de los RH en determinada cantidad y calidad. La Administración de los RH permite satisfacer esta demanda mediante la realización de un conjunto de actividades, que se inician con el inventario de personal. Estas habrán de diseñarse en plena armonía con la dirección estrategias empresariales, la

(1992)	filosofía o la cultura organizacional y las políticas u objetos consecuentes.
Modelo de ARH dado por Chiavenato (1995)	Refleja los subsistemas que forman parte se la Administración de los RH y su interrelación, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interrelación hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema; además esos subsistemas forman un proceso a través del cual los RH son captados, atraídos, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, pero aún así son extraordinariamente independientes. Para cada uno de esos subsistemas, Chiavenato expresa de forma muy clara y sencilla cuales son las actividades que se llevan a cabo.
Modelo del Centro de Investigación y Documentación (CICED) Donastia, San Sebastián(1994)	En este Modelo, las políticas y objetivos de la GRH se establecen sobre la base del plan estratégico y de una cultura o filosofía de la organización. Es necesario destacar de este modelo lo siguiente: • El círculo permite reforzar la idea de integración entre los subsistemas. • La referencia a resultados, es porque el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y objetivos deseados. • La necesidad de comunicación, como eje central une a los gestores del sistema y a éste con los RH.
Modelo de Domínguez Machuca (1996)	En este Modelo la actividad de RH está integrada a una serie de procesos relacionados entre sí, con los demás subsistemas y con el entorno. Dentro de ellos podemos citar los siguientes: • Procesos básicos (análisis del puesto de trabajo y planificación de personal). • Procesos de integración (reclutamiento, selección y socialización del personal). • Procesos de desarrollo (promoción y formación). • Procesos de evaluación. • Procesos de compensación (valoración de puestos y retribución de los individuos).
Modelos de Storner(1996)	La funcionalidad del proceso la desarrolla a través del proceso de dotación de personal en las organizaciones, que incluye la planeación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento, evaluación del desempeño, transferencias y separaciones.

Modelo de Beer(1992)	Este Modelo es considerado superior a los demás Modelos, porque manifiesta la estrategia y la filosofía empresarial como rectoras del sistema de GRH, debido al peso que le confiere a los factores de situación, y en particular a la tecnología de la áreas así como su atención a las interacciones con el entorno. En este Modelo se fijan cuatro políticas que comprenden igual cantidad de áreas con las mismas denominaciones de esas políticas, abarcando todas las actividades claves de la GRH, en el que se considera central la influencia de los empleados actuando sobre restantes áreas o políticas de los RH, y para facilitar su comprensión y funcionalidad, Beer y sus colaboradores incluyen un mapa de RH como una extensión del mismo. Para caracterizar cada uno de los aspectos comprendidos en el mapa, los autores proponen una serie de preguntas claves que constituyen un instrumento efectivo y no especifican las técnicas a emplear para obtener respuestas útiles a dichas preguntas, sino que puede utilizarse el método más factible en dependencia de las circunstancias.
Modelo de Serpollo y Ledvinka(1998)	Este Modelo incluye los elementos del entorno externo y su relación con la organización a través de los sistemas financieros de ventas, productivos y otros sistemas que abarca la planificación, implementación y evaluación de los resultados.
Modelo de Ivancevih (1992)	Este Modelo parte del análisis de las influencias del entrono externo e interno en la relación con las actividades de la dirección de los RH, los individuos, los criterios de efectividad y los resultados organizacionales.

Anexo #2

Competencias planteadas por McClelland y discípulos.

Competencias de logro y acción.

1. **Motivación por el logro**, preocupación por trabajar bien o por competir para superar un estándar de excelencia.
2. **Preocupación por el orden y la calidad,** preocupación por disminuir la incertidumbre mediante controles y comprobaciones, y establecimientos de sistemas claros y ordenados.
3. **Iniciativa,** predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. **Búsqueda de información,** curiosidad y deseo por obtener información amplia y también concreta.

Competencias de ayuda y servicio.

5. **Sensibilidad interpersonal,** capacidad para escuchar adecuadamente y para comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás.
6. **Orientación al cliente,** deseo de ayudar o servir a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. La acepción cliente puede ser externa o interna.

Competencia de influencia.

7. **Impacto e influencia,** deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos e influir sobre ellos con el fin de que sigan un plan de acción.
8. **Conocimiento organizativo,** capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
9. **Construcción de relaciones,** capacidad para crear y mantener contactos amistosos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Competencias gerenciales.

10. **Desarrollo de personas,** capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
11. **Dirección de personas,** capacidad de comunicar a los demás lo que es necesario hacer, y lograr que se cumplan los deseos de uno, teniendo en mente el bien de la organización a largo plazo.
12. **Trabajo en equipo y cooperación,** Capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen, colaborando unos con otros.
13. **Liderazgo,** capacidad de desempeñar el rol de líder dentro de un grupo o equipo.

Competencias cognitivas.

14 .**Pensamiento analítico,** capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas, a base de separar sus partes constituyentes y meditar sobre ellas de forma lógica y sistemática.

15. **Pensamiento conceptual,** capacidad de identificar los modelos y conexiones entre situaciones e identificar aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos.

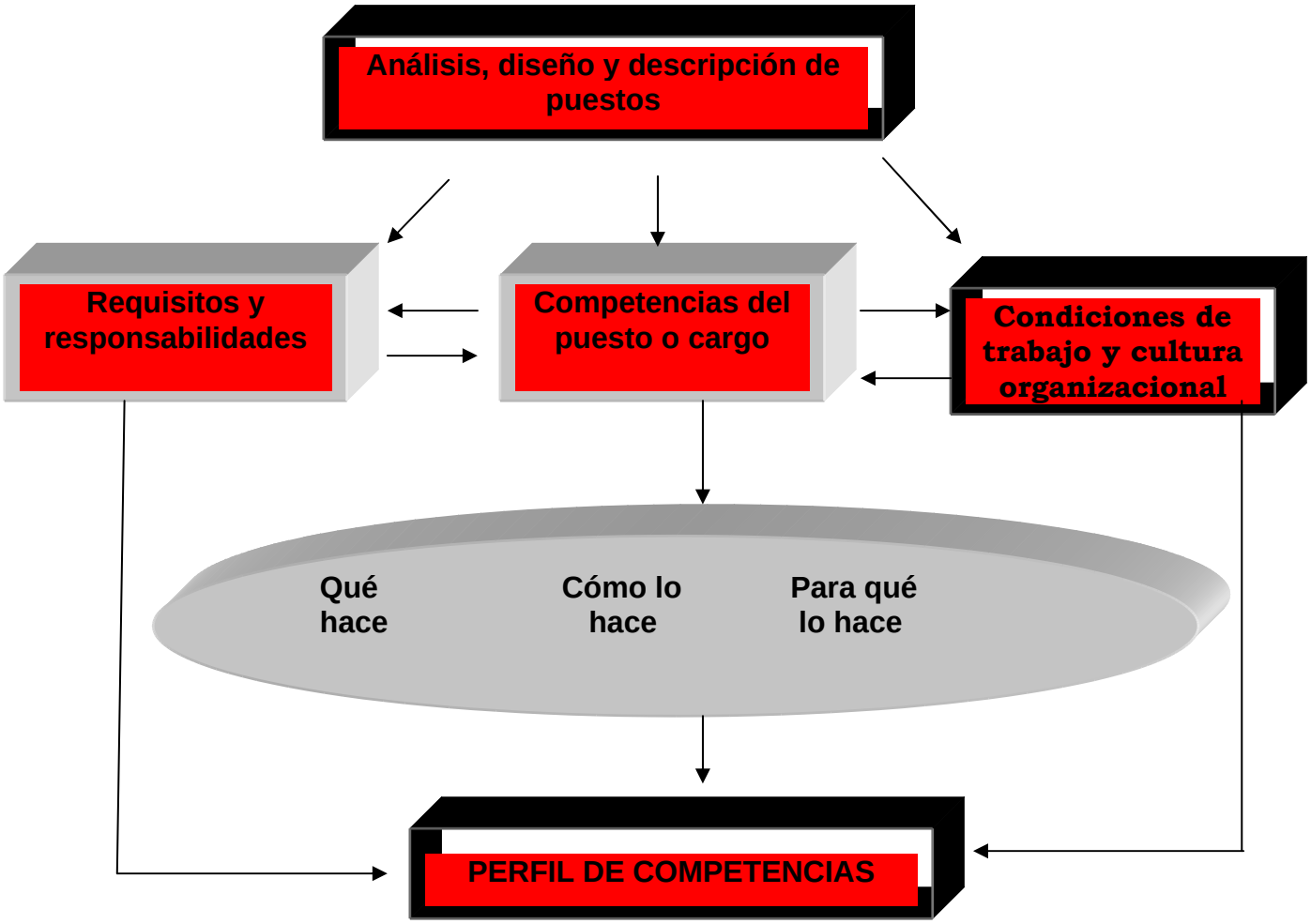
16. **Conocimientos y experiencia,** capacidad de utilizar y ampliar el conocimiento técnico o de conseguir que los demás adquieran conocimientos relacionados con el trabajo.

Competencias de eficacia personal

17. **Autocontrol,** capacidad de mantener el control de uno mismo en condiciones estresantes o que provocan fuertes emociones.
18. **Confianza en sí mismo,** creencia que la capacidad de un mismo para elegir el enfoque adecuado y llevarlo a cabo, especialmente en situaciones difíciles que suponen retos.
19. **Comportamiento ante fracasos,** capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, fracasos y acontecimientos negativos.
20. **Compromiso con la organización,** capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos de la organización.

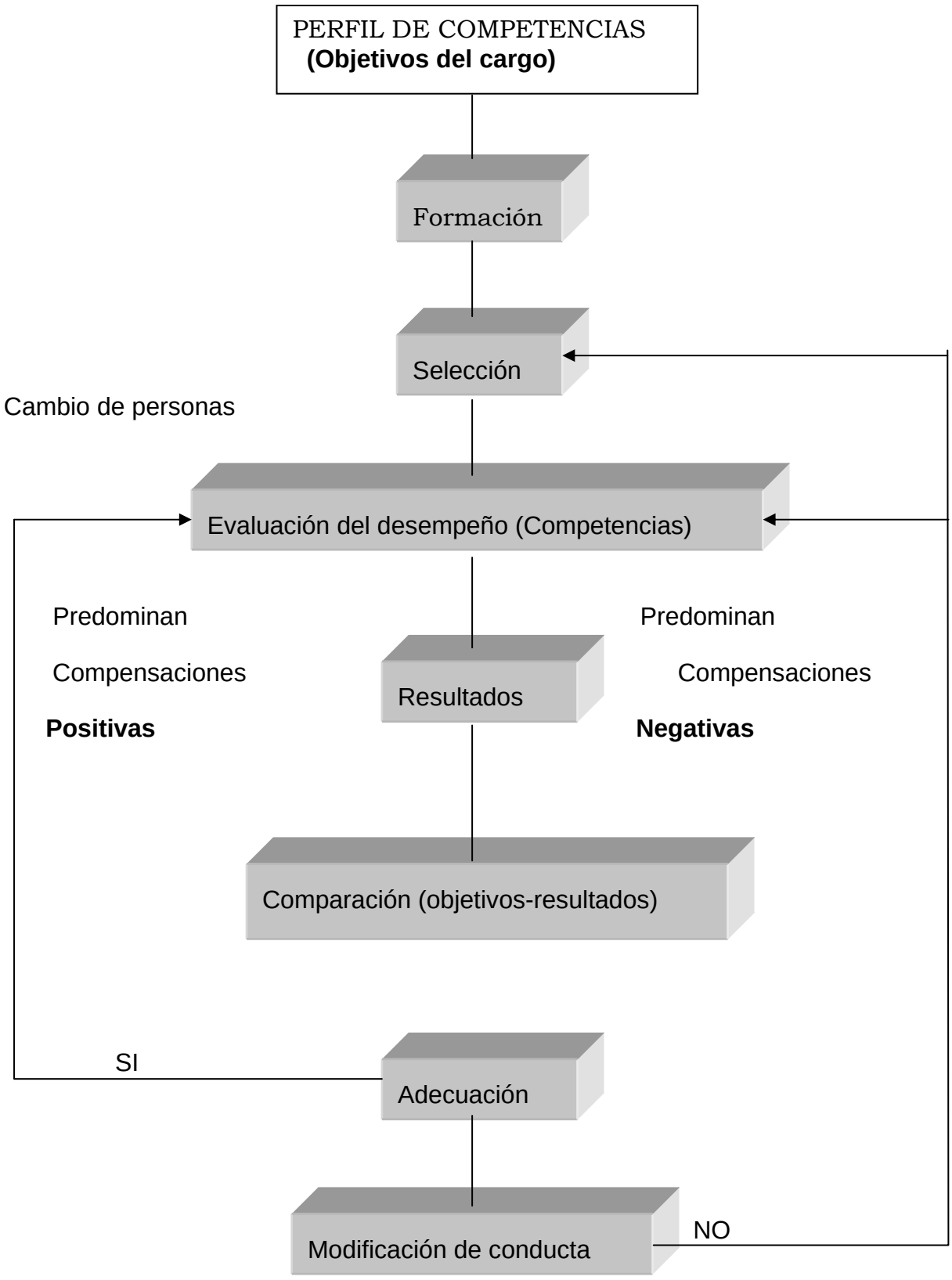
Anexo # 3

Representación gráfica del perfil de competencias



Anexo # 4

Perfil de competencias en su relación con actividades claves de Gestión de Recursos Humanos



Anexo # 5

Técnicas de diagnóstico para identificar competencias.

I- **Perfil de Competencias**.

A- De la Institución.
B- Del Cargo (o grupos de cargos).

1- Delphi por rondas (Cuesta Santos, 2001).

a) Creación del grupo de expertos (por la alta dirección en consonancia con los requerimientos científicos de la selección).
b) Entrenarlos en gestión de competencias y en cómo proceder en este método de expertos (auxiliarse de la Fig. 2 Pág. 7-8 (Cuesta, 2001) para mostrar superioridad de perfil de competencias por puesto (de la Assesment Center en la ATT de la Harvard Business School (Beer, 1985))).
c) Desarrollo de la 1ra ronda, donde a cada experto (E) se le entrega una hoja de papel y responder a la pregunta:

¿Cuáles son las competencias que deben conformar el contenido del puesto directivo X?

- ✓ Se relacionan todas las competencias y reducen el listado erradicando repeticiones o similitUd.es (el facilitador le hace una revisión final).
- ✓ Se conforma la siguiente matriz (el facilitador la completa).

"Matriz de competencias (C) expresada por los expertos (E)". Tabla 1

C / E	E1	E2	……	E9
C1	X	-	……	X
C2	X	X	……	X
……	……	……	……	……..
C15	-	X	……	-

X: C relacionada por el experto.

-: C no relacionada por el experto.

d) Segunda ronda. Se le entrega a cada experto, por separado, una hoja de papel con la matriz elaborada. Se le pregunta:

¿Está Ud. de acuerdo en que esas son verdaderamente las competencias para ese puesto directivo? Marque con una N con las que no esté de acuerdo.

e) Con las respuestas dadas, el facilitador determina el nivel de concordancia a través de la expresión:

Cc = (1- Vn/ Vt) x 100, donde:

Cc: coeficiente de concordancia expresado en porcentaje.

Vn: cantidad de expertos en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos.

(si se cuenta con el equipamiento y la herramienta estadística necesaria este paso se resuelve utilizando el SPSS, recurriendo no al coeficiente Cc, sino al coeficiente de concordancia Kendall W, más adelante ampliaremos sobre esto).

Se elabora la “Matriz de competencias depuradas con nivel de concordancia Cc>= 60 %” (vamos a suponer que 8 competencias cumplen el Cc aceptable y las seguiremos considerando en los siguientes pasos)

Tabla 2

C / E	E1	E2	……	E8	E9	Cc(%)
C1			……			100
C2		N	……	N	N	67
C3			……			100
……	……	……	……	…...	……	……
C8	N	N	……			78

f) Tercera ronda. Pregunta:

¿Qué ponderación o peso Ud. daría a cada una de las C, con el objetivo de ordenarlas atendiendo a su importancia en el desempeño de máximo éxito?

Se les orienta a los expertos:

- Que el número 1 es la más importante, el 2 la que sigue en importancia, hasta n= 8, que en este caso, será la de menos importancia.
- Que no deben ocurrir "ligas" o iguales ponderaciones a una misma competencia.

g) Recogidas las respuestas se ordenan las ponderaciones de acuerdo con el valor de la sumatoria por filas, indicada por Rj, lo que se refleja en la siguiente tabla:

Tabla 3.

C / E	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	Rj
C1	2	3	2	3	2	3	3	3	3	24
C2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	12
C3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31
C4	4	5	4	5	4	5	5	5	6	43
C5	5	6	5	6	5	6	5	5	5	48
C6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	59
C7	8	8	7	8	7	8	8	8	8	70
C8	7	1	8	1	8	1	8	8	7	42

h) Esta variable Rj permite el ordenamiento según el valor discreto de Rj media, y luego se calcula el nivel de concordancia.

Tabla 4

Competencia	Rj media	Valor de Rj	Cc (%)
1	2,6	2-C2	67 *
2	1,3	1-C1	67 *
3	3,4	3-C3	56 *
4	4,7	5-C5	56
5	5,3	6-C6	67
6	6,5	7-C7	56
7	7,7	8-C8	78
8	4,6	4-C4	45

*Rj< Rj media

Rj media= 4,51

i) Cuarta ronda. A los expertos se les hace llegar las tablas 3 y 4 con el ordenamiento alcanzado. Pregunta:

¿Está de acuerdo con las ponderaciones y el orden obtenido? Reflexione detenidamente. Puede modificar o mantener sus ponderaciones.

j) Se procede a realizar los cálculos de idéntico modo que en la tercera ronda (por el facilitador).

Si se mantiene o se varían los resultados de las tablas 3 y 4 (con o sin nuevas tablas 5 y 6) se arriba a las competencias para ese puesto directivo. Las “core competences” o principales competencias se seleccionan a partir del criterio Rj <= Rj media.

Observación: Lo correcto es recurrir al coeficiente de concordancia Kendall (W). Por ello es denominada Rj a la sumatoria de ponderaciones por filas, variable con igual denominación en Kendall W. Tal estadígrafo supera al coeficiente Cc por su

rigor estadístico matemático. Demuestra significación en el consenso con menos rondas y es de fácil aplicación por el uso del SPSS en los cálculos.

El valor de W oscila entre 0 y 1. El valor 1 significa una concordancia de juicios total, y el valor 0 un desacuerdo total, obviamente la tendencia a 1 es lo deseado, pudiéndose realizar nuevas rondas si en la primera no es alcanzada significación en la concordancia.

Con estos elementos se definen las competencias del puesto (o los puestos) o cargo como elemento clave para determinar la configuración del perfil de competencias (fig.1).

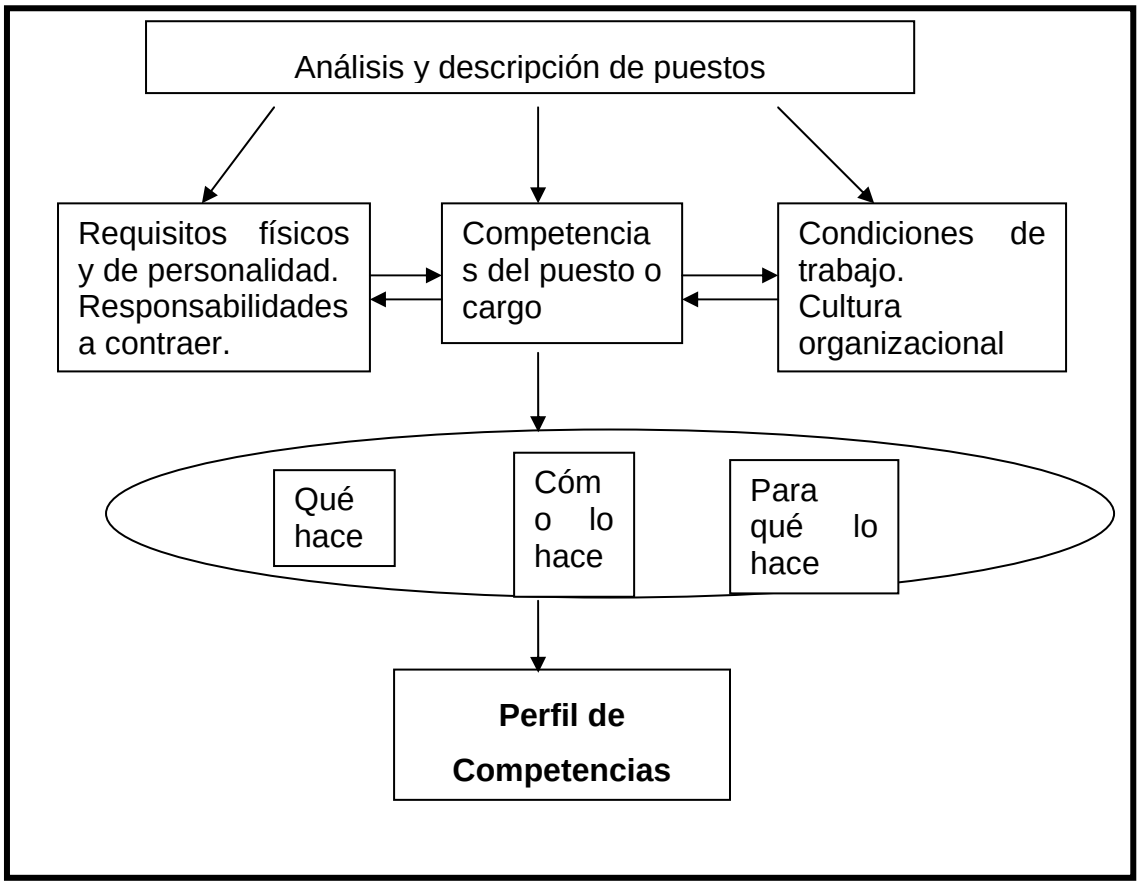


Fig. 1. Representación gráfica del Perfil de Competencias.

2. Panel de Expertos (Valle León, 2003).

Uno de los objetivos de esta técnica consiste en transformar los retos y estrategias a las que se enfrenta la organización (teniendo en cuenta factores socio-políticos, económicos, tecnológicos, entre otros) en forma de conductas requeridas para lograr un desempeño exitoso en el individuo.

En esta técnica participan un grupo de individuos, quienes deben ser buenos conocedores de las funciones y de las actividades que en general deben acometerse en un determinado puesto (o los puestos), así como de la misión, de la visión y de la estrategia institucional. Estos individuos tienen la tarea de determinar (atendiendo a estos factores) cuales son las competencias que realmente permiten a los individuos un desempeño superior.

3. Las Entrevistas (Valle León, 2003).

Se llevan a cabo mediante interrogatorios efectuados sobre la base de incidentes críticos a una muestra representativa de ocupantes del puesto, para obtener a través de un método inductivo, informaciones contrastadas sobre las competencias que realmente son utilizadas en dicho puesto.

La muestra debe estar integrada por un grupo de individuos con un rendimiento superior, y por otro grupo menor con un rendimiento medio. Esta muestra debe ser rigurosamente seleccionada, pues los criterios de sus integrantes definirán el conjunto de competencias.

Este método permite una identificación empírica de competencias superiores o diferentes de las generadas en el panel de expertos, se alcanza una precisión de lo que son las competencias y de la forma en que estas se concretan en un puesto de trabajo o en un determinado rol.

4. Reuniones con directivos y personal clave (Ernst y Young, 2003).

Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave:

- ✓ Los técnicos de recursos humanos de la organización definen un primer borrador de competencias.

Esta propuesta debe incluir:

Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo.

La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados.

Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la institución desee transmitir como cultura corporativa.

Entrevista con cada director funcional, con técnicos y con mandos de amplia experiencia en la organización a efectos de completar y validar la información. La entrevista debe tener un formato definido con el que se obtenga el inventario de competencias del área.

Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado. Este análisis puede proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la institución.

5. Selección a través de un inventario de competencias estándar (Ernst y Young, 2003).

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la institución. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por tanto, la operación y filosofía de negocios de la institución.

Un ejemplo de inventario estándar de habilidades y capacidades utilizado para la identificación de competencias sobre las que una institución plantea su éxito organizativo:

Capacidades directivas	Cualidades de éxito
✓ Planificación y dirección de recursos. ✓ Toma de decisiones. ✓ Resolución de conflictos. ✓ Liderazgo de equipos.	✓ Comunicación oral y escrita. ✓ Capacidad analítica. ✓ Relaciones interpersonales. ✓ Orientación al cliente. ✓ Orientación a resultados. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Compromiso.

II. Identificación de las Competencias.

A. Del Directivo.

1. Método Evaluación (feedback) 360˚ (IESE, 2002; Valle León, 2003).

Recoge las valoraciones de las personas que componen el entorno profesional del directivo: responsables, colegas y subordinados. Para que este procedimiento sea útil y fiable, han de seguirse algunas pautas:

- ✓ Debe existir un número mínimo de evaluadores (entre seis y diez) para que, por una parte, no puedan identificarse las valoraciones personales, y por otra, los sesgos procedentes de las valoraciones subjetivas individuales se complementen.
- ✓ Debe asegurarse la confidencialidad del proceso de tal forma que el evaluado, y sólo él, tenga acceso a los resultados agregados del chequeo. La decisión de compartir o no estos resultados es del directivo.
- ✓ El proceso de feedback 360˚ ha de completarse con el diseño de planes de formación personales y de su puesta en práctica.

Este método incluye un cuestionario con preguntas cerradas como: ¿qué le gusta del evaluado en relación a los aspectos explorados (competencias)?,

¿qué no le gusta?, ¿qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

Una guía para desarrollar el método y evaluar los aspectos a explorar la encontramos en la clasificación de tipo de competencia (Pérez López, 1998; Cardona y Chinchilla, 1999) por directivas o genéricas:

Competencias estratégicas: son comportamientos observables y habituales necesarios para obtener buenos resultados por la institución: visión, resolución de problemas, gestión de recursos, la orientación al cliente y la red de relaciones efectivas.

Competencias intratégicas: son comportamientos observables y habituales que facilitan el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los subordinados, en esencia capacidad de liderazgo y capacidad ejecutiva: comunicación, empatía, trabajo en equipo, delegación, “coaching”.

Competencias de eficacia personal: son comportamientos observables y habituales que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva. Estas competencias miden la capacidad de auto-dirección, la cual resulta imprescindible para dirigir a otros, potenciando de esta forma las competencias estra e intratégicas:

Proactividad: iniciativa, autonomía personal.

Autogobierno: gestión personal del tiempo, del estrés, del riesgo, disciplina, concentración y autocontrol.

Desarrollo personal: autocrítica, autoconocimiento, cambio personal.

2. Método de Autoevaluación (IESE, 2002).

El mismo procedimiento que el método feedback 360˚ u otro apropiado, pero aplicado al propio directivo evaluado.

Se comparan los resultados con respecto a la evaluación de él hecha y con respecto a la media de las evaluaciones hechas a otros directivos en la institución.

3. Método del Assesment Center (Ernst y Young, 2003).

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitUd.inal y aptitUd.inal del comportamiento, basado en múltiples estímulos e inputs. La metodología que se emplea para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creando en torno a esto, situaciones que semejen la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión (sin y con roles asignados), el fac- find, ejercicios de organización, simulación de entrevistas, entre otros. Puede agregarse que también emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

Genéricamente los Assesment Center tienen dos pasos insoslayables, devenidos en condiciones para lograr la efectividad del método:

1. Definir el puesto de trabajo de los candidatos de acuerdo a las competencias para su éxito: liderazgo, delegación, análisis de problemas, comunicación, entre otros.
2. Creación de la matriz de competencias que evalúa cada uno de los ejercicios.

En el diseño de esta matriz, se tienen en cuenta dos criterios fundamentales:

1. la misma competencia estará valorada por al menos tres pruebas.
2. la misma prueba no debe valorar más de tres competencias.

La composición del grupo de evaluados puede oscilar entre seis y diez personas, y las actividades que estos deben desarrollar se pueden realizar grupal o individualmente.

Actualmente se utiliza mucho este método para la evaluación de competencias directivas.

3. El Test de Monster (Valle León, 2003).

A partir del estudio exhaustivo de los cuestionarios existentes en el mercado actual, en un esfuerzo por unificar criterios a partir de la gran diversidad de estos, el Test de Monster surge como una alternativa metodológica que permite evaluar y predecir la conducta laboral.

En función de esto, se plantearon dos cuestiones fundamentales:

1. ¿Qué medir?: determinar qué competencias son las más importantes en cada organización (o puestos) en función de su cultura organizacional y sus necesidades.
2. ¿Cómo medirlo?: determinar la metodología a utilizar.

Dando respuesta a la primera cuestión planteada en relación a qué medir, y luego de un análisis de aquellos factores o variables que en la literatura sobre Psicología Organizacional aparecen como mejores predictores del rendimiento en el contexto laboral, surge un listado de competencias:

- ✓ Competencias de liderazgo (dirigidas específicamente a directivos): dominancia, capacidad para motivar, soporte y formación, evaluación y retroalimentación, creación de equipos, toma de decisiones.

- ✓ Competencias de desarrollo de negocios: orientación al cliente, orientación hacia los resultados, visión, capacidad de organización, distribución del tiempo.
- ✓ Competencias de relaciones interpersonales: persuasión, asertividad, independencia, diplomacia, observador de personas, tolerancia, flexibilidad, humanidad, sensibilidad, capacidad para resolver conflictos.
- ✓ Competencias de comunicación: capacidad de escucha, comunicación oral, escrita y fluida.
- ✓ Competencias de personalidad: conocimiento y dominio de las emociones propias, resistencia a la frustración, honestidad, integralidad, orientación a la superación, pensamiento crítico, optimismo, energía, creación de relaciones de confianza.

Definidas las competencias, se procede a dar respuesta a lo relacionado en cómo medirlas.

Se determinan los ítems que definen cada competencia para confeccionar el test de Monster:

1. Test de conductas laborales, que incluye la valoración de las competencias de personalidad emocional, de enfrentamiento a una tarea y de relación con las personas.
2. Test de conductas directivas, que incluye además de las anteriores, las de capacidad de mando y capacidad de negocios.

Cada competencia tiene de quince a veinte preguntas presentadas en una escala tipo Likert.

Se le pregunta al evaluado sobre su conducta actual manifiesta en los últimos dos meses y este escoge una opción en términos de frecuencia: siempre, casi siempre, a veces, o nunca.

El evaluado elegirá dentro del grupo de competencias, aquellas (máxime cinco) que considere claves para el buen desempeño del puesto que ocupa. Las competencias se encuentran distribuidas por áreas y con sus respectivas definiciones (el evaluado debe conocer que es lo que se pretende medir).

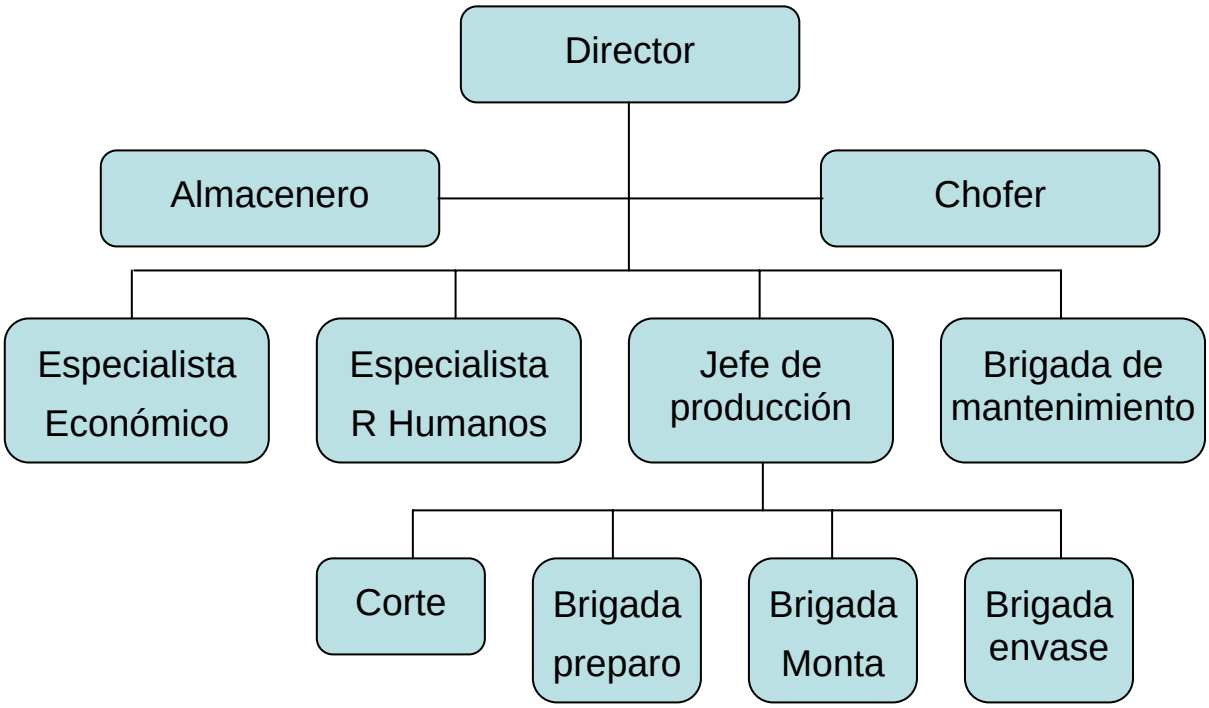
La valoración que se realiza de los evaluados en cada competencia, se contrasta con las puntuaciones obtenidas en un perfil ideal (previamente elaborado) y se traslada a una escala de desviación típica de seis y media cien, obteniéndose así el perfil del individuo.

El Test de Monster posibilita la aplicación de un programa informático, lo cual lo hace personalizado, apareciendo en pantalla sólo los puntos correspondientes a las competencias elegidas, debidamente mezcladas de forma aleatoria. Se obtiene además un informe escrito, que pretende servir de orientación para la interpretación de los resultados, lo cual no sustituye a la entrevista personal.

3. El Software de evaluación de competencias S.O.S.I.A (Ver en Valle León, 2003).

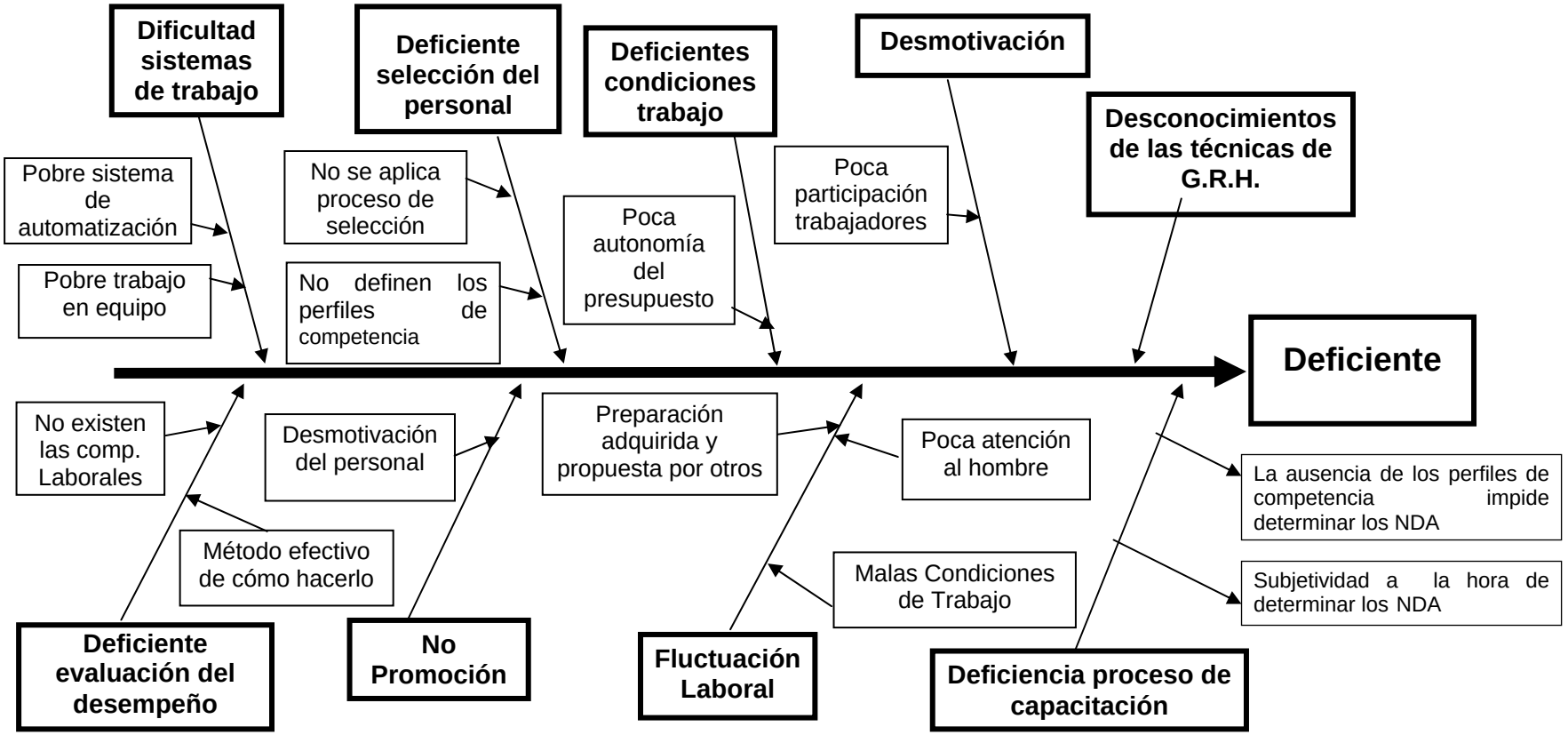
Anexo 6

Organigrama empresa



Anexo 7

Diagrama Ishikawa o Causa – Efecto.



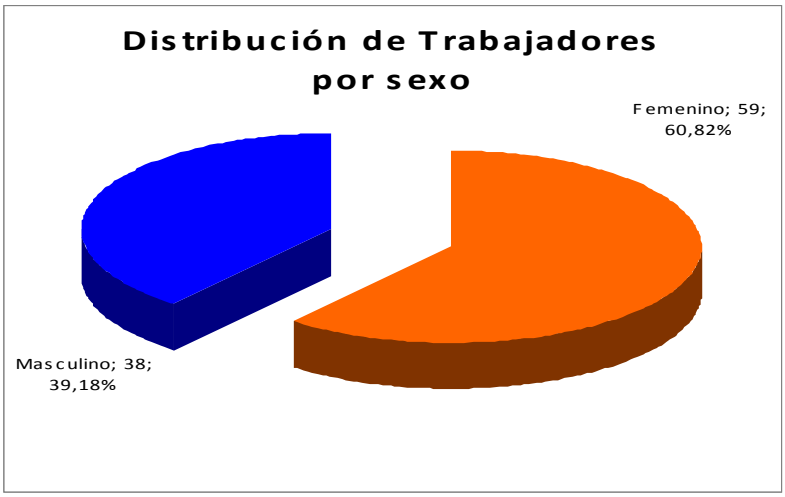
ANEXO 8

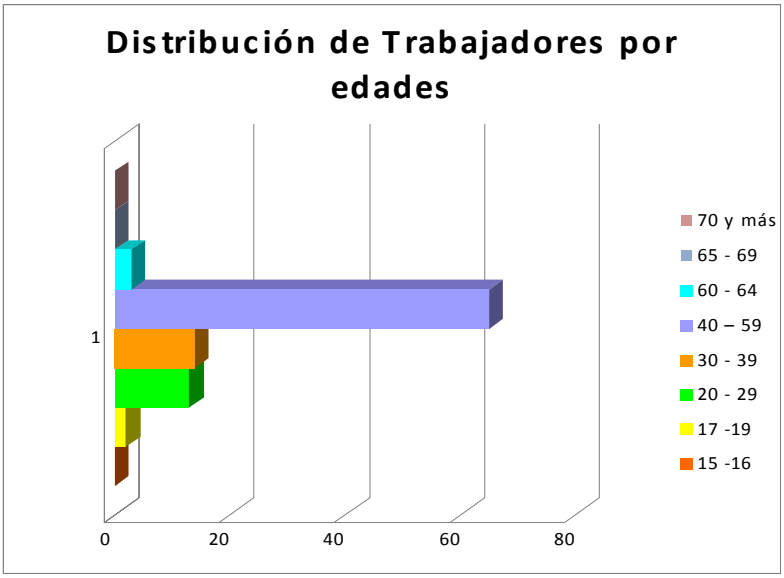
MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CAUSAS

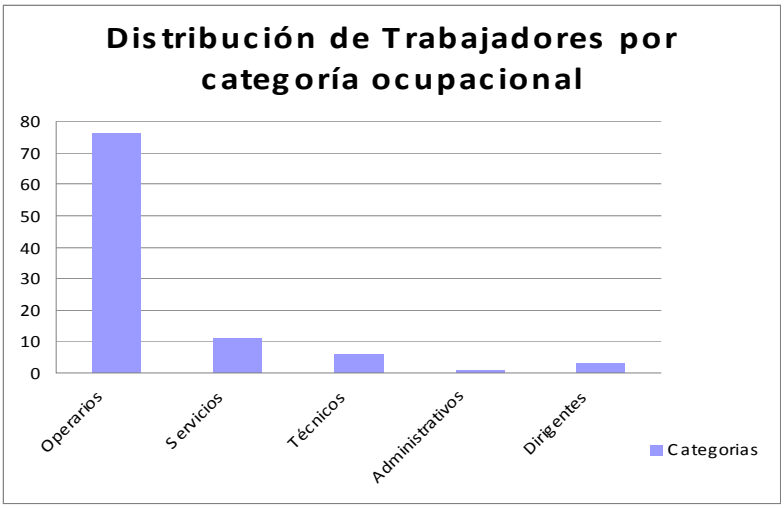
	No	CAUSA	E1	E2	E3	E4	E5	Rj	Cc
9	1	Dificultad con los sistemas de trabajo	7	8	8	8	5	33	20,0
6	2	Desconocimientos de las técnicas gestión de los RH	5	8	7	8	5	33	20,0
5	3	No aplicación de la selección del personal	6	6	7	8	5	32	20,0
1	4	Deficiente evaluación del desempeño	5	4	4	4	4	**21**	60,0
7	5	No promoción	7	5	8	6	7	33	20,0
8	6	Desmotivación	8	9	6	8	4	35	20,0
3	7	Fluctuación Laboral	5	6	4	7	6	28	20,0
2	8	Deficientes condiciones de trabajo	6	6	5	4	5	32	20,0
4	9	Deficiencia proceso de capacitación	6	6	8	8	4	**25**	50,0

Anexo 9

Caracterización de la fuerza laboral

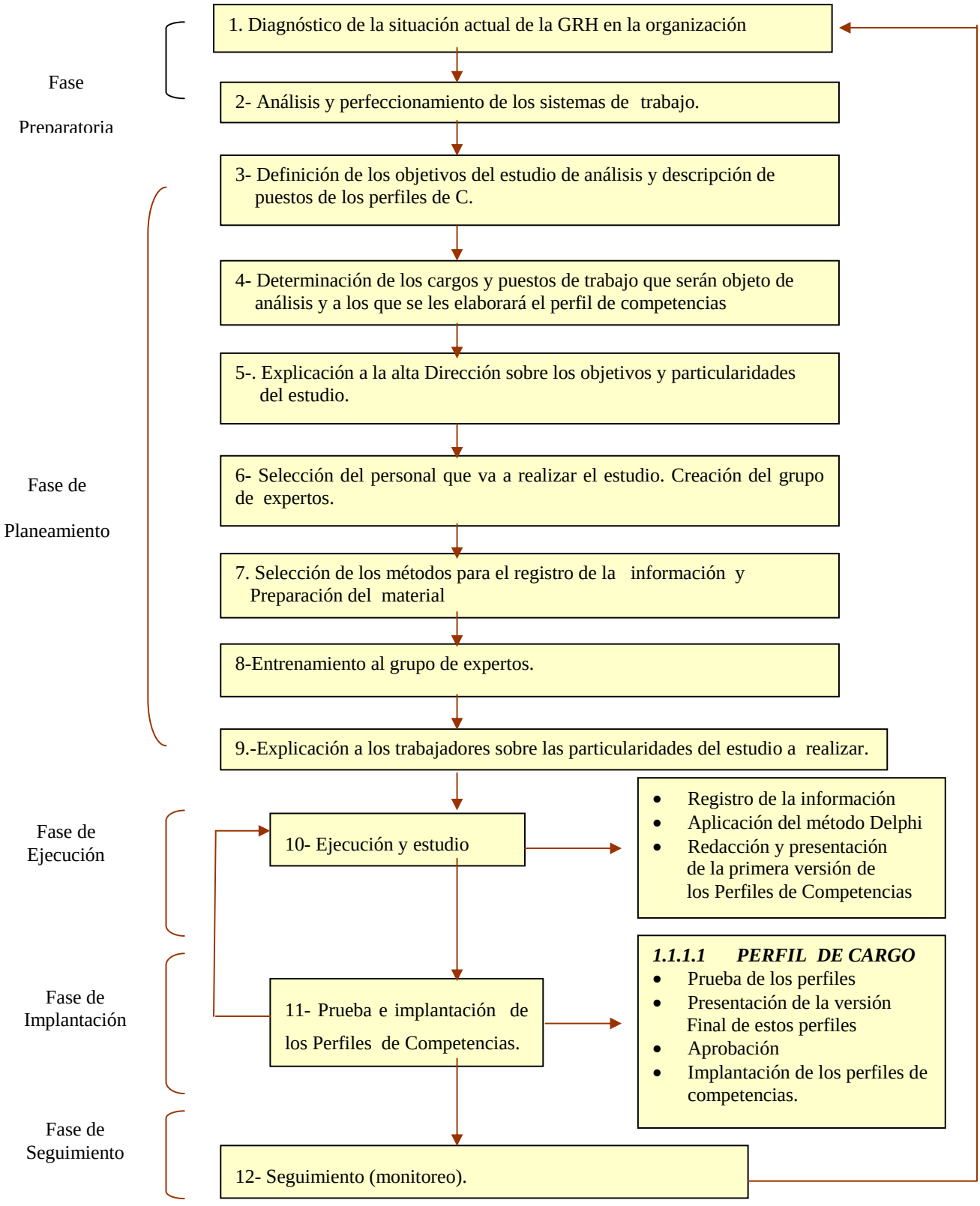





Distribución de Trabajadores por categoría ocupacional
80
70
60
50
40
30
20
10
0
Operarios
Servicios
Técnicos
Administrativos
Dirigentes
Categorias

Anexo 10

Procedimiento General para el diseño de los Perfiles de Competencias.



Anexo 11

MODELO P-2 PLANTILLAS DE CARGOS Y OCUPACIONES								MINIL
cod	Cargo u ocupación	categ Ocup	| Sal.	ant.	Cub.	Prop.	Aprob	Dif.
INDIRECTOS								
	D**irector de Fábrica**	D	XIII	1	1	1	1	0
	Técnico en Gestión Económica (ESPEC. PRINC)	T	VIII	1	1	1	1	0
	Técnico en Gestión Económica	T	VII	2	2	2	2	0
	Técnico en Gestión de los Recursos Humanos "B"	T	VI	1	1	1	1	0
	Técnico en Gestión de los Recursos Humanos "A"	T	VIII	1	1	1	1	0
	Oficinista	A	IV	1	1	1	1	0
	Jefe de Turno Seguridad Interna	D	IX	1	1	1	1	0
	Agentes de Seguridad Interna "B"	S	IV	8	8	8	8	0
	Jefe de Turno de Producción	D	XII	1	1	1	1	0
	Administrador de Comedor	D	X	1	1	1	1	0
	Técnico de Producción	T	VII	1	1	1	1	0
	Técnico en Trazo e Índice de Consumo	T	VII	1	1	1	1	0
	Técnico en Normalización	T	VII	1	1	1	1	0
	Técnico "B" Económica de Almacenes	T	V	3	3	3	3	0
	Dependiente Controlador de Mercancías en	S	III	1	1	1	1	0

	Almacenes							
	Cocinero Comida Criolla	OP	V	1	1	1	1	0
	Ayudante General de Cocina	OP	II	1	1	1	1	0
	Chofer "D"	OP	IV	1	1	1	1	0
	Operario agropecuario	OP	V	1	1	1	1	0
	Auxiliar de Limpieza	OP	I	2	2	2	2	0
	DIRECTO EN PRODUCCIÓN							
	Mecánico de Mantenimiento de Equipos Complejos para la Industria de Cuero y Calzado (jefe de Brigada)	OP	IX	1	1	1	1	0
	Mecánico de Mantenimiento de Equipos Complejos para la Industria de Cuero y Calzado.	OP	VIII	2	2	2	2	0
	Engrasador automotor	OP	IV	1	1	1	1	0
	SUB-TOTAL			4	4	4	4	0
	BRIGADA DE CORTE							
	Cortador de Pieles (JEFE DE BRIGADA)	OP	IX	1	1	1	1	0
	Cortador de Pieles.	OP	VIII	6	6	6	6	0
	Cortador de materiales para el Calzado y Talabar.	OP	VII	2	2	2	2	0
	Cortador de Pieles (SUPLENTE)	OP	VIII	1	1	1	1	0
	BRIGADA DEL PREPARO							
	Cosedor integral de Calzado y Talabarteria	OP	IX	1	1	1	1	0
	Revisor clasificador	OP	VII	1	1	2	2	1

	Operario Auxiliar	OP	VI	14	14	12	12	-2
	Rebajdor	OP	VII	2	2	2	2	0
	Cosedor de Calzado y Talabarteria	OP	VII	4	4	4	4	0
	Cosedor integral de Calzado y Talabarteria	OP	VIII	21	21	21	21	0
	Cosedor integral de Calzado y Talabarteria (Suplente)	OP	VIII	2	2	2	2	0
	BRIGADA DE MONTA							
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria (Jefe de Brigada)	OP	IX	1	1	1	1	0
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabartería.	OP	VIII	1	1	1	1	0
	Operario de Equipos para el calzado	OP	VII	8	8	8	8	0
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria .(SUPLENTE)	OP	VIII	1	1	1	1	0
	Revisador Clasificador	OP	V	0	0	1	1	1
	BRIGADA PISO							
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria (Jefe de Brigada)	OP	IX	1	1	1	1	0
	Operario de Equipo para el Calzado	OP	VII	1	1	1	1	0
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria .	OP	VIII	0	0	2	2	2
	Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria .(SUPLENTE)	OP	VII	1	1	1	1	0
	Auxiliar de Jefe de Brigada	OP	V	0	0	1	1	1

	BRIGADA DE ENVASE							
	Revisador Clasificador (Jefe de Brigada)	OP	VIII	1	1	1	1	0
	Revisor clasificador	OP	VII	1	1	1	1	0
	Revisor clasificador (Suplente)	OP	VII	1	1	1	1	0
	TOTAL GENERAL DE FABRICA			111	111	114	114	3

Anexo 12

Encuesta aplicada para el Análisis de los Puestos.

1- IDENTIFICACIÓN.

- Denominación del puesto de trabajo:

  _____.
- Área:

  _____.

Departamento: _____.

Subdirección: _____.

- Categoría Ocupacional: ( ) Obrero. ( ) Técnico. ( ) Administrativo.

  ( ) Dirigente. ( ) Servicio.

- **Grupo Salarial (Ejemplo: VIII): _____.**
- **Fecha de Análisis: _____.**
- **Relación con su superior jerárquico. _____.**

Un elemento fundamental a tener en cuenta y por ende a mejorar dentro de la organización, es la relación de trabajo que se establece entre usted, su jefe inmediato o en su caso, con otras personas de las que reciba órdenes. Nos gustaría que nos describa los aspectos principales de estas relaciones que a su criterio podrían mejorarse.

Ejemplo: Me gustaría que fuera más comunicativo, que me aclarase mejor cuál es

1._____.

2._____.

- **Indique otras personas de las que recibe ordenes de trabajo pero de las que no depende directamente (jerárquicamente):**

		Frecuencia		
NOMBRE	**Tipo de Ordenes**	Elevada	**Media**	**Poca**

- **Número de empleados del puesto:**

  Mujeres _____. Hombres _____.

- **De forma general diga**
- **¿En qué consiste su trabajo? (MISIÓN)**

Ejemplo: Aplicación de los métodos y técnicas de computación al proceso tecnológico para garantizar una elevada productividad y eficiencia en la Fábrica.

_____.

_____.

- **Actividades principales de su puesto de trabajo.**
- **Describa: (utilizando el espacio en blanco que a continuación se le ofrece).**

TAREAS DIARIAS: Debe describir todas las tareas que realiza diariamente, en orden de importancia, señalando el tiempo de duración. Especifique para cada tarea, separadamente, **Lo que hace** (acción), **Cómo lo hace** (método), y **Para**

Ejemplo: Realizar el cierre de personal de la empresa (acción), recolectando y analizando los cierres realizados en las áreas (método), para el pago del salario a los trabajadores (resultado esperado),

que lo hace (resultado esperado**).**

1. _____
   _____
2. _____
   _____

TAREAS PERIÓDICAS: Debe enunciar los trabajos que tiene que entregar en un tiempo fijo (quincenal, semanal, mensual, etc.), indicando la periodicidad de cada tarea. ***Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior***.

1. _____
   _____
2. _____
   _____

TAREAS OCASIONADAS O EVENTUALES: Enunciar las tareas que rara vez le encomiendan. Usted debe seguir el mismo ejemplo utilizado en el caso anterior.

1. _____
   _____.

2. _____
   _____.

-
- **Decisiones importantes.**
- **Indique las decisiones más importantes que toma en su trabajo, especificando si las consulta previamente con alguien**

DECISIÓN	LA CONSULTA CON

1. _____
2. _____
3. _____

- **Dificultades encontradas en su trabajo.**

  Las tareas mencionadas en los apartados anteriores no recogen las dificultades imputables a la organización, con la que usted se enfrenta para llevarlas a cabo. Nos gustaría que de una forma abierta y lo más exhaustiva posible escriba todos los problemas con los que usted se encuentra

Ejemplo: La información del ausentismo de las áreas, existente cada día, debería recibirla, pero nunca llega a tiempo; La computadora es muy lenta y se atrasan los trabajos.

y que en su opinión serían mejorables.

1. _____
   _____
2. _____
   _____

- **Necesidades a cubrir.**

Es muy posible que al desarrollar su trabajo usted halla detectado ciertas carencias que en el caso de poderlas cubrir, mejorarían el resultado del mismo. Estas carencias pueden ser de formación (**Ejemplo: Necesitaría interpretar un balance**), de información (**Ejemplo: Necesitaría conocer obligaciones contractuales con los proveedores**), de equipos (**Ejemplo: Necesitaría una fotocopiadora**) y otras que usted halla d etectado.

Le pedimos que nos indique cuales son esas carencias y por qué piensan que mejorarían su trabajo.

1. _____
   _____
2. _____
   _____

- **Información recibida en el puesto. Enumere los documentos que se reciben en el puesto, así como el uso o el tramite que se le da**

Documento	Personal que lo envía y Dpto. a que pertenece	Frecuencia de envío	Uso o trámite

- **Información emitida en el puesto. Enumere los documentos que se elaboran y envían a los puestos.**

Documento	Departamento al que se envía	Personal o puesto al que se envía	Frecuencia de envío

II- A COMPLETAR SOLAMENTE EN PUESTOS CON MANDO.

- **Indique los puestos que usted supervisa marcando con una "X"el tipo de supervisión que ejerce sobre cada uno de ellos, así como el porcentaje de tiempo (jornada de trabajo) que dedica a esa supervisión.**

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUPERV. COMPLET.	SUPERV. PARCIAL	SUPERV. DE VERIF.	% DE TIEMPO

- **Liste por favor los cargos que no dependen directamente de usted pero a los que le puede y da órdenes de trabajo. Indique el tipo de órdenes.**

CARGO

TIPO DE ORDENES

_____
_____
_____

- **Autonomía de gestión.**

Aspectos	**Mucha**	**Media**	**Poca**
Importancia de las decisiones			
Decisiones propias			
Iniciativa requerida			

III- EQUIPAMIENTO DE TRABAJO.

- **Que tipos de maquinaria, aparatos o instrumentos se requieren para realizar las tareas de su puesto. Mencione el nombre e indique marcando con una "X", cuál es el grado de dominio necesario.**

TAREA:			
Aparato o Maquinaria	**Exactitud y Rapidez**	**Exactitud**	**Elemental**

IV- CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA DEL PUESTO.

- **Marque los conocimientos teóricos o indispensables (no los que son deseables) para desempeñar su puesto los cuales son equivalentes a:**

a) _____ Primaria.
b) _____ Secundaria.
c) _____ Nivel Medio Superior.
d) _____ Nivel Superior.
e) _____Comercio.
f) _____ Taquigrafía.
g) _____ Mecanografía.
h) _____ Secretaria.
i) _____ Cursos Especiales.
j) _____ Otra (especifique) _____.
k) _____Idioma (especifique el grado de dominio requerido).
l) _____ Redacción.
m) _____ Control de la calidad.
n) _____ Trabajo con archivo.
o) _____ Aritmética.
p) _____ Computación.
q) _____ Contabilidad.
r) _____ Costo.
s) _____ Finanzas.

- **Indique la experiencia mínima que se requiere para desempeñarse, a cabalidad, dentro de su puesto de trabajo. Señale con una X la casilla correspondiente:**

_____ Ninguna _____ De 6 meses a 1 año.

_____ Hasta 6 meses _____ Otra (especifique el tiempo)

- **Experiencia ocupacional que Usted posee y nombre del cargo:**

- **Con experiencia de _____ como _____**
- **(años) (nombre del cargo ocupado)**
- **Con experiencia de _____ como _____**
(años) (nombre del cargo ocupado

- **Con experiencia de _____ como _____**
(años) (nombre del cargo ocupado

-
- **Adiestramiento requerido.**

  Especifique si se necesita, algún tipo de adiestramiento para ocupar el cargo:

  Si _____ No _____. En caso afirmativo seleccione de las siguientes variantes la forma que considere mejor.

  Postgrado: _____
  Cursos específicos intensivos: _____
  Conferencias: _____
  Prácticas: _____
  Otros: _____. ¿Cuáles? _____

V- RESPONSABILIDAD.

El puesto requiere ser responsables de bienes? * Si _____ No _____

- **En caso afirmativo *, marque con una "X"lo que corresponda:**

Elementos a cargo	**Grado de Responsabilidad**	
	Parcial	**Total**
Maquinaria y equipos		
Equipos de oficina		
Dinero o valor		
Materias primas		
Productos		
Informaciones confidenciales		
Por trámite, proceso o procedimiento		
Por el trabajo de otros		
Otros		

- **El trabajo se realiza bajo las siguientes condiciones (marque con una "X")**

  a) _____ Bajo supervisión directa, siguiendo instrucciones detalladas.

  b) _____ Las funciones ocasionales pueden efectuarse sin supervisión.

  c) _____ Hay supervisión ocasional sobre lo que debe hacerse y como debe hacerse.

  d) _____ Solo lo relativo a políticas y a métodos generales es supervisado.

  - En el desempeño de su puesto. Tiene contacto con el público.
  - Si _____ No _____
  - En caso afirmativo:

a) Tipo de contacto;

   1) _____ Personal
   2) _____ Por teléfono.
   3) _____ Por correspondencia.

b) ¿Qué daños podría causar un mal trato a esa persona?

- **Impacto de su trabajo sobre la organización.**

En el desarrollo de su trabajo es posible que usted pueda cometer errores involuntarios.

No interesaría conocer que tipo de errores puede cometer en su trabajo, el por qué pueden producirse y su opinión sobre el impacto que estos errores pueden tener sobre la Fabrica.

Ejemplo: Imputaciones contables incorrectas, debido a premuras de tiempo que pueden dar lugar a decisiones erróneas.

1. _____
   _____
   _____
2. _____
   _____
   _____

- **Los resultados de su trabajo afectan:**

a) _____ Parcialmente a personas de su nivel.

b) _____ El servicio al público.

c) _____ El trabajo de la unidad.

d) _____ El desarrollo de su departamento.

e) _____ Los procesos de dirección y políticas de la compañía.

- **Habilidades:**

Indique (X) el tipo de habilidad para efectuar la cantidad y calidad de trabajo exigido para desempeñar el puesto. Habilidad requerida	Grado de Habilidad		
	Bajo	Nomal	Alto
Habilidad manual			
Habilidad visual			
Habilidad verbal			
Habilidad visomotriz			
Habilidad auditiva			

VI- CONDICIONES DE TRABAJO.

- **Marque Con una "X" las condiciones en que se realiza su trabajo:**

NIVEL				
ASPECTO	**PÉSIMO**	**DEFICIENTE**	**BUENO**	**EXCELENTE**
Iluminación				
Ventilación				
Limpieza				

- **Especifique si tiene que soportar en su trabajo algunas de estas condiciones y marque con una "X"sobre una de las tres letras que se encuentran en el paréntesis según corresponda:**

E: Esporádico.

I: Intermitente.

C: Constante.

_____ Olores.
_____ Emanaciones.
_____ Humedad.
_____ Resequedad.
_____ Corriente de aire.
_____ Frío.
_____ Ruido.
_____ Calor.
_____ Cambios bruscos de temperatura.
_____ Espacios reducidos
_____ Materiales químicos.
_____ Ácido.
_____ Humo.
_____ Grasas.
_____ Aceites.
_____Vapor.
_____ Lugares altos.
_____ Otros (especifiqué). _____.

- **Su trabajo se desarrolla en (marque con una "X"el porcentaje correspondiente por jornada laboral).**

LUGAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Interior				
Exterior				
Entra y sale				
En vehículo Automotor.				

- **Esfuerzo físico.**

Determine el grado de esfuerzo físico que debe realizarse en la ejecución de las labores del cargo.

- **Se requiere un esfuerzo físico ligero.**
- **Se requiere un esfuerzo físico grande.**

- **Se requiere un esfuerzo mediano.**
- **Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.**

- **En la realización de su trabajo debe mantener una posición (marque con una "X "**

Posición	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca
Agachado				
De rodillas				
Parado				
Subiendo				
Corriendo				
Empujando				
Trabajando con los dedos				
Sentado				
Otras (especifique)				

- **En su trabajo está expuesto a: (marque con una "X" la posibilidad de ocurrencia)**

Accidentes	Elevada 75-100 %	Considerable 50-74 %	Escasa 24-49 %	Remota Menos 25 %
Caídas				
Choques Eléctricos				

Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Raspaduras				
Otros (especifique)				

- **Enfermedades a las que está expuesto en su trabajo: (marca con una "X"la posibilidad**

Enfermedades	**Elevada 75-100 %**	**Considerable 50-74 %**	**Escasa 24-49 %**	**Remota Menos 25 %**
Alergias				
Oído				
Vista				
Aparato Respiratorio				
Aparato Digestivo				
Sistema Nervioso				
Otros (especifique)				

VII- COMPETENCIAS DESEADAS.

COMPETENCIAS	**IMPORTANCIA**			
	BAJA	**MEDIA BAJA**	**MEDIA ALTA**	**ALTA**
Capacidad de análisis				
Capacidad de síntesis				
Razonamiento lógico				
Orientación a resultados				
Capacidad de coordinación				
Trasmitir ideas				
Capacidad de conmutación (facilidad para cambiar rápidamente de tarea)				
Capacidad de expresión y comunicación				
Capacidad de negociación				
Imaginación				
Atención concentrada				
Atención distribuida				
Honestidad				
Persuasión				
Iniciativa				
Creatividad				

Dotes de mando				
Disponibilidad para viajar				
Concentración mental				
Memoria visual				
Memoria a largo plazo				
Memoria inmediata				
Liderear grupos de trabajo				
Motivar a otros				
Planificación y organización				
Orientación a clientes				
Capacidad de escucha.				
Enseñar o capacitar				
Asesorar				
Reclutar personal				
Relaciones públicas				
Trabajos en equipos				
Discreción				
Disciplina				
Lealtad				

REQUISITOS	**IMPORTANCIA**			
	BAJA	**MEDIA BAJA**	**MEDIA ALTA**	**ALTA**
Visión del futuro				
Toma de decisiones				
Autoaprendizaje				
Autocontrol				
Autonomía				

Anexo 13

Perfil de Competencias del puesto: _____

Denominación del cargo o puesto:	
Departamento al cual pertenece:	
Categoría ocupacional:	**Grupo escala**:
Misión del cargo o puesto:	
Competencias del cargo:	**Dimensiones:**
1.	➢
2.	➢
3.	➢
4.	➢
5.	
6.	➢
7.	➢
8.	➢
9.	➢
10.	➢
11.	➢
12.	
13.	➢
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:	
Formación mínima necesaria:	
Experiencia previa:	

Conocimientos específicos	**1**	**2**	**3**
1.			
2.			
3.			

1. Elementales **2. Medios** **3. Superiores**

Requisitos físicos	**1**	**2**	**3**	**4**

Requisitos de personalidad	**1**	**2**	**3**	**4**

1. No exigidos **2 Bajos** **3 Medios** **4. Altos**

Responsabilidades

- **Sobre el trabajo de otras personas:**

- **Sobre la relación con los clientes:**

- **Sobre la economía:**

Condiciones de trabajo
➢ **Esfuerzo físico y mental:**
➢ **Ambiente físico:**
➢ **Riesgos más comunes:**
➢ **Régimen de trabajo y descanso:**
Cultura organizacional
➢ **Expectativas del comportamiento:**
➢ **Clima organizacional:**

Anexo 14

Información detallada de los aspectos que incluye el perfil de competencias.

ELEMENTOS GENERALES	ASPECTOS QUE LO INTEGRAN	DESCRIPCIÓN
Identificación del Cargo	❖ Nombre del Puesto ❖ Departamento al cual pertenece ❖ Categoría Ocupacional ❖ Horario. ❖ Salario Básico. ❖ Organigrama del Cargo	Este punto indica todos aquellos aspectos que brindan en un primer plano todo lo referente a la distinción del cargo de una forma breve, e incluye: el nombre del puesto, la categoría ocupacional, el área o departamento en el que se encuentra, así como el nivel salarial. En este punto es esencial ubicar el puesto en el organigrama para establecer la supeditación jerárquica y las relaciones funcionales con otros puestos de trabajo, así como aclarar las incógnitas que pudieran presentarse cuando sea necesario establecer niveles de compensación.
Contenido del Puesto	❖ Puestos a quien reporta y los que le reportan ❖ Misión ❖ Competencias ❖ Documentación ❖ Equipamiento de Trabajo. ❖ Normas y procedimientos ❖ Responsabilidades	A través de la Misión resume el objetivo fundamental del Cargo. Se describe la relación de las tareas fundamentales que se llevan a cabo para lograr la misión,: Lo que hace (acción), Cómo lo hace (método) y Para qué lo hace (resultado esperado). Este aspecto relaciona todos aquellos documentos que se reciben o emiten en el puesto y el trámite que se les da. Quizás no sea muy evidente su importancia si no se reflexiona que ellos son la constancia de la realidad. Además se señalan las normas y procedimientos, el equipamiento y los tipos de responsabilidades que tiene el sujeto en el puesto.

		Para realizar el proceso de selección se deben conocer las competencias que debe tener el empleado para desempeñarse con éxito en el puesto.
Requisitos del Puesto	❖ Requisitos de Formación ❖ Requisitos Físicos ❖ Requisitos de Identidad ❖ Requisitos de personalidad y habilidades.	Establece los requerimientos necesarios que impone la organización y que debe poseer el trabajador. Constituyen, a la vez, criterios de contratación e incluye la formación general y específica y los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las funciones del puesto. El esfuerzo físico y mental, la edad que debe tener el individuo, así como las características de personalidad y habilidades que debe tener el individuo.
Condiciones de Trabajo	❖ Ambiente de trabajo ❖ Condiciones de trabajo. ❖ Riesgos y enfermedades	Ambiente de trabajo: Este punto es esencial para facilitar el desempeño de los empleados y garantizarles un ambiente agradable, teniendo en cuenta los niveles de iluminación y ventilación que se estipulan en las normas cubanas. Condiciones a las que está expuesto: Refleja los factores ambientales en las que tiene que desarrollarse el empleado como son: los olores, las emanaciones, la humedad, los ruidos desagradables, entre otros, y se señala la frecuencia con que se está expuesto definiéndola como esporádica, intermitente y constante. Riesgos y enfermedades: Enumera los accidentes y las enfermedades profesionales que puede contraer el empleado debido a las funciones que realiza a corto o largo plazo.
Cultura Organizacional	• Expectativas del comportamiento • Clima Organizacional	Incluye lo que se espera del comportamiento de las personas que desempeñan el puesto. Se refieren los valores y normas de la organización y la congruencia de estos con los del individuo.

Anexo 15

Resultados del método de expertos por cargos:

Cargo: Director Fábrica

		Tener visión del futuro	Motivación por el logro	Orientación al cliente	Construcción de relaciones	Ética profesional e individual	Trabajar en equipo	Compromiso con la organización	Capacidad de Dirección	Comunicación	Capacidad para la asimilación de nuevas tareas
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Media	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		3,00	2.89	2,89	3,00		3.00	3.00	2,78	3,00	2,11
Desv. íp.		3	3	3	3		3	3	3	3	2
		,00	,00	,33	,00		.00	,00	,44	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	165,420
gl	28
Sig.asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Técnico gestión recursos humanos

Estadísticos

		Capacidad de dirección	Trabajo en equipo	Comunicación	Ética profesional e individual	Capacidad para la gestión recursos humanos	Identificación con la organización	Capacidad para la asimilación de nuevas tareas	Sentido de pertenencia
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78	2,22	2.78
Moda		3	3	3	3	3	3	2	.3
Desv. típ.		,33	,00	,00	,33	,00	,44	,44	,44

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.804
Chi-cuadrado	188.140
gl	26
Sig.asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Administrativo comedor

Estadísticos

		Capacidad para la gestión contable	Orientación al cliente	Capacidad de dirección	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,78	3,00	2,89	3,00	3,00	2,89	2,78	3.00	3,00	2,89
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desv. típ.		,44	,00	,33	,00	,00	,33	,44	.00	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	174,854
gl	22
Sig.asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Oficinista

Estadísticos

		Capacidad para la asimilación de nuevas tareas	Ética Profesional	Técnicas de Recepción	Trabajo en equipo	Comunicación	Ética profesional e individual	Capacidad para la organización y control del trabajo	identificación con la organización
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,78	3,00	2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3
Desv. Tip.		,44	,00	,33	,00	,00	,33	,00	,44

Prueba W de Kendall

Estadísticos de contraste

N	9
W de Kendall[a]	,569
Chi-cuadrado	158,758
gl	31
Sig. asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Jefe de producción

Estadísticos

		Capacidad para la gestión contable	Orientación al cliente	Capacidad de dirección	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78	2,22	2.78	2,89	3,00
Moda		3	3	3	3	3	3	2	.3	3	3
Desv. típ.		,33	,00	,00	,33	,00	,44	,44	,44	,33	,00

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	174,854
gl	22
Sig.asintót.	,000

b. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Técnico gestión económica

Estadísticos

		Capacidad para la gestión contable	Capacitar para la informatica	Capacidad de dirección	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,00	2.89	2,89	3,00		3.00	3.00	2,78	3,00	2,11
Moda		3	3	3	3		3	3	3	3	2
Desv. típ.		,00	,00	,33	,00		.00	,00	,44	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	165,420
gl	28
Sig.asintót.	,000

c. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Mecánico de mantenimiento de equipos

Estadísticos

		Proceso de elaboración del cuero y sus derivados	Conocimiento y dominio del funcionamiento y operaciones de las máquinas y equipos	Interpretación de manuales, planos, croquis	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,78	3,00	2,89	3,00	3,00	2,89	2,78	3.00	3,00	2,89
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desv. típ.		,44	,00	,33	,00	,00	,33	,44	.00	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	.804
W de Kendall[a]	188.140
Chi-cuadrado	26
gl	,000
Sig.asintót.	

d. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Cortador de pieles

Estadísticos

		Características de las materias primas	Conocimiento y dominio del funcionamiento y operaciones de las máquinas y equipos	Cconfección y afilados de cuchillas y otras herramientas que utiliza	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,78	3,00	2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78	3.00	3,00
Moda		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Desv. típ.		,44	,00	,33	,00	,00	,33	,00	,44	.00	,00

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	174,854
gl	22
Sig.asintót.	,000

e. Coeficiente de concordancia de Kendall

Resultados del método de expertos por cargos:

Cargo: Cocedor integral de calzado

		Diferenciar los distintos moldes y piezas	Motivación por el logro	Destreza Manual	Creatividad	Ética profesional e individual	Trabajar en equipo	Compromiso con la organización	Comunicación	Capacidad para la asimilación de nuevas tareas
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Media	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		3,00	2.89	2,89	3,00		3.00	3.00	3,00	2,11
Desv. íp.		3	3	3	3		3	3	3	2
		,00	,00	,33	,00		.00	,00	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	165,420
gl	28
Sig.asintót.	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Revisador clasificador

Estadísticos

		Operatividad y Dinamismo	Defectos de las pieles que determinan su clasificación.	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		3,00	2,89	3,00		3.00	3.00	2,78	3,00	2,11
Moda		3	3	3		3	3	3	3	2
Desv. típ.		,00	,33	,00		.00	,00	,44	,00	,33

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	165,420
gl	28
Sig.asintót.	,000

f. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Operario de equipos complejos

Estadísticos

		Funcionamiento y manipulación de las maquinas, herramientas	Características de las materias primas y materiales	Inteligencia y Capacidad	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78	2,22	2.78	2,89	3,00
Moda		3	3	3	3	3	3	2	.3	3	3
Desv. típ.		,33	,00	,00	,33	,00	,44	,44	,44	,33	,00

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.656
Chi-cuadrado	174,854
gl	22
Sig.asintót.	,000

g. Coeficiente de concordancia de Kendall

Cargo: Auxiliar de limpieza

Estadísticos

		Elementos de diseño y decoración	Destreza Manual	Operatividad y Dinamismo	Trabajo en equipo	Comunicación	Relaciones interpersonales	Ser positivo	Identificación con la organización	Etica profesional e individual	Adaptarse a los cambios
N	Válidos	9	9	9	9	9	9	9	9		
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0		
Media		2,89	3,00	3,00	2,89	3,00	2,78	2,22	2.78		
Moda		3	3	3	3	3	3	2	.3		
Desv. típ.		,33	,00	,00	,33	,00	,44	,44	,44		

Prueba W de Kendall

N	9
W de Kendall[a]	.804
	188.140

Chi-cuadrado	26
	,000
gl	
Sig.asintót.	

PERFIL DE COMPETENCIA

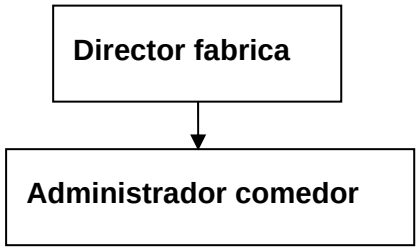
Denominación: Administrador de Comedor

Área de trabajo: Cocina-comedor

Categoría Ocupacional: Dirigente **Grupo Escala:** X

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Administrar y orientar, controlar la preparación de los productos a elaborar, velando por la calidad y el estado de los mismos.

Realiza otras labores a fines de similar complejidad, según se requiera.

Tareas diarias:

Chequea diariamente la limpieza de los utensilios y vasijas donde se van a servir los alimentos.

Cuida y mantiene en buen estado los recursos con que cuenta el comedor

Mantiene la limpieza diaria del comedor, cafetería y cocina.

Vela por el control de acceso a la cocina del personal ajeno a la misma.

Cumple con las disposiciones de salud pública y seguridad e higiene durante el trabajo en el área.

Controla que se utilice diariamente el uniforme establecido, manteniendo buen porte y aspecto.

Realiza otras tareas, de acuerdo a las orientaciones recibidas.

Cumple las normas de procesos establecidas

Tareas periódicas:

Controlar y orientar todos los días las tareas en el área.

Tareas ocasiónales:

Ayudar en las tareas de la cocina.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Cocina Criolla	x		
Elementos de servicios gastronómicos		x	
Higiene y Manipulación de Alimentos			x
Técnicas de salón	x		
Aseguramiento de la Calidad de los Servicios			x
Normas de Seguridad e Higiene			x

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Resistencia a Posturas Incómodas		x	
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Visión		x	
Gusto			x
Olfato			x
Voz y Dicción		x	
Agudeza Auditiva	x		
Resistencia a Sustancias Tóxicas e Irritantes		x	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad		x	

Habilidades comunicativas		x	
Creatividad		x	
Saber escuchar		x	
Operatividad / Dinamismo			x
Sentido de Organización			x
Buena apariencia personal			x
Adaptabilidad		x	
Amabilidad, Cortesía			x

Responsabilidades:

Sobre la calidad del servicio.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo alternada durante toda la jornada laboral.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

Fatiga Física.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

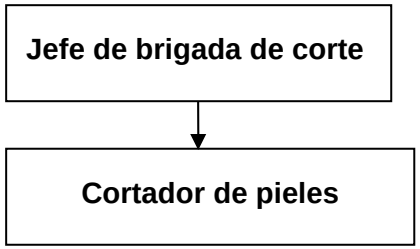
Denominación: Cortador de Pieles.

Área de trabajo: Brigada de corte

Categoría Ocupacional: operario **Grupo Escala:** VIII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Garantizar la adecuada preparación del cuero de forma que mejore su rendimiento y calidad.

Tareas diarias:

A través de la utilización de herramientas filosas y puntiagudas como cuchillos, abre las garras, mamas, descarna, descuera, recorta orillas, elimina las partes que no reúnen los requisitos de calidad aparente establecidos por las normas técnicas de las pieles o cueros, según sea el caso.

Recorta diariamente las orillas y partes defectuosas del cuero, el rebajo o los subproductos, fraccionándolos de ser necesario.

Corrige diariamente las deficiencias que aún subsisten en la materia prima debido a operaciones mal efectuadas.

Selecciona las partes que pueden ser utilizados de los cueros o subproductos.

Cumple diariamente con las normas técnicas establecidas en la carta tecnológica.

Afila y asienta diariamente las herramientas.

Responde por la guarda y custodia de los medios asignados para el cumplimiento de sus funciones, informando al jefe de brigada la pérdida o rotura de los mismos.

Conserva y mantiene los medios de protección individual que requiere la actividad que realiza.

Participa diariamente en la limpieza y organización del puesto de trabajo, evacuando el residual hacia el lugar previsto.

Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo, así como con todas las reglamentaciones existentes en la Empresa.

Tareas periódicas:

Realiza otras tareas, según le oriente el jefe inmediato superior.

Tareas ocasiónales:

Efectúa fumigaciones de acuerdo a las orientaciones del jefe de brigada

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de 12mo Grado y habilitación

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Proceso de Elaboración del cuero y sus derivados	x		
Características de las pieles			x
Aprovechamiento de la superficie de la piel			x
Zonas aprovechables de los subproductos			x

Tipos de bactericidas y sus usos		x	
Manipulación de herramientas y objetos cortantes			x
Normas de higiene y seguridad	x		

Experiencia Previa: No requerida.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Resistencia a Posturas Incómodas			x
Visión		x	
Fortaleza Física		x	
Resistencia a Sustancias tóxicas e irritantes			x
Voz y Dicción		x	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	Bajos	Medios	Altos
Inteligencia / Capacidad	x		
Creatividad		x	
Saber escuchar	x		
Operatividad y Dinamismo			x
Adaptabilidad			x

Responsabilidades:

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Sobre el trabajo que ejecuta.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Posición de trabajo que alterna de pie y caminando por el Establecimiento, manipula además herramientas cortantes y carros cargados de pieles.

Ambiente Físico: Nocivo, húmedo, tóxico, pestilente, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

Riesgo de heridas por manipular cuchillos o útiles cortantes.

Posibles lesiones musculares.

Posibles afectaciones en la piel por encontrarse expuesto a manipular productos semielaborados que contienen sustancias tóxicas e irritantes.

Fatiga Física.

Horario de Trabajo: De lunes a jueves de 7:00am- 4:30pm, viernes de 7:00am- 3:30pm.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

Denominación: Cosedor de Calzado y Talabarteria

Área de trabajo: Brigada de preparo

Categoría Ocupacional: operario **Grupo Escala:** VII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto

Contenido del Puesto

Misión:

Garantizar la preparación de artículos de talabartería y calzado, así como la confección de medios de protección individual de los trabajadores.

Tareas diarias:

Elabora artículos de talabartería en pieles.

Utiliza maquinas o herramientas manuales e instrumentos de medición propios de la actividad.

Confecciona artículos por muestras.

Corta destronca, pega, dobladilla, raspa, enguata, afina, rebaja, emparcha o empata.

Cose a mano o maquina.

Da canto, bisela, coloca herrajes y emboquilla.

Ejecuta el punto a tras doble sencillo, zigzag, pasa cinta.

Graba, bisela a mano o a maquina, enviva, ribetea y da cantos.

Trabaja los artículos en pieles especiales vacunas, lisas, bombeadas y otras de similar complejidad.

Responde por los recursos que custodia y los medios básicos de la zapatería.

Realiza labores menores de costura textil.

Mantiene limpia y organizada su área de trabajo.

Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Realiza otras tareas afines a su especialidad.

Tareas periódicas:

Emitir con la periodicidad establecida las informaciones convenidas.

Tareas ocasiónales:

Elaborar medios de protección tales como fajas, cinturones de seguridad, manillas, delantales, mangas, etc.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior con curso de habilitación

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Tecnología de producción de los artículos que elabora			x
Características de las materias primas		x	

Funcionamiento de las maquinas y herramientas que utiliza		x	
Diferenciar los distintos moldes y piezas			x
Conocimiento de todas las operaciones de la actividad			x
Confección y afilados de cuchillas y otras herramientas que utiliza		x	
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Normas de higiene y seguridad	x		
Archivo		x	
Cálculo Numérico			x

Experiencia Previa: No requerida.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual		x	
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Resistencia al polvo			x
Visión		x	
Resistencia a Sustancias tóxicas e irritantes			x
Voz y Dicción		x	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Creatividad			x
Saber escuchar		x	
Operatividad y Dinamismo			x

Adaptabilidad			x
Grado de Conciencia y responsabilidad hacia el trabajo		x	

Responsabilidades:

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Sobre la calidad de las producciones y reparaciones.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Posición de trabajo sentado que alterna con desplazamientos por el centro y estancias de pie.

Ambiente Físico: Ventilación e iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

Riesgo de heridas y golpeaduras por manipular herramientas de corte y de golpe.

Posibles lesiones musculares.

Posibles afectaciones en la piel por la manipulación de sustancias tóxicas.

Fatiga Física.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

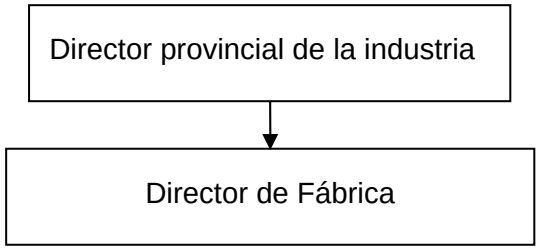
Denominación: Director de Fábrica

Área de trabajo: Dirección Fabrica Toribio lima

Categoría Ocupacional: Dirigente **Grupo Escala:** XIII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Desarrollar una adecuada gestión empresarial basado en una correcta dirección técnica, económica y comercial del proceso de producción para brindar un producto de calidad a los clientes, garantizando los niveles de competitividad que requiere la UEB para su inserción en el mercado nacional e internacional.

Tareas diarias:

Cumple y hace cumplir la Legislación Vigente, dentro de la cual prestará especial atención a lo referido a la política de sanciones.

Dirige, planifica y controla las acciones de las diferentes áreas que se le subordinan a fin de cumplir eficientemente las misiones asignadas y los objetivos de trabajo.

Garantiza una estrecha colaboración con el sindicato, la UJC y el PCC en su esfera de acción, así como con la Unión de Cuero y Calzado en asuntos de su competencia.

Facilita una adecuada comunicación con el resto de las subdivisiones estructurales de la Empresa y con los trabajadores en general; propicia al mismo tiempo una mayor participación de estos últimos en los procesos de dirección, descentralización y administración de los recursos que le son asignados.

Cumple con lo establecido en el Sistema Informativo Interno de la Empresa en los aspectos que le corresponden.

Responde por la calidad del trabajo que se realiza en la UEB.

Controla el cumplimiento de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, así como la preservación del medio ambiente en la UEB.

Asegura que el personal subordinado desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias de sus funciones y perfiles de competencias aprobados.

Responde por el cumplimiento productivo y eficiente de la UEB, accionando sobre la productividad del trabajo y la disminución de los costos de producción, basado en la Dirección Técnica de la Producción.

Garantiza la calidad aparente e intrínseca de las producciones demandadas por el cliente, para lo cual exige su elevación progresiva, la evaluación de sus costos y la elaboración de los certificados de calidad, así como otras medidas que conlleven a una mayor eficiencia en la producción y los servicios.

Dirige, supervisa y controla el trabajo de los Jefes de Producción, Jefes de Brigadas y Especialistas Principales de la UEB.

Responde por la disciplina laboral de sus subordinados.

Ejecuta otras tareas que le asigne el Director General de la Empresa.

Tareas periódicas:

Ejecuta el programa de post-producción para el caso de modificaciones tecnológicas y seguimiento de la calidad de los productos y servicios.

Cumple el Sistema de Calidad implantado y los Planes de Mejora Continua.

Propone al Director General de la Empresa el Plan de Negocios de la UEB anualmente, dirigiendo su ejecución, cumplimiento y control.

Aporta elementos a la Dirección de Recursos Humanos que contribuyan a la elaboración del Reglamento Interno de la UEB y el Convenio Colectivo; controlando y exigiendo por su cumplimiento.

Organiza y controla, de conjunto con el sindicato, todo lo concerniente al Sistema de Estimulación y/o Penalización a sus subordinados.

Evalúa el desempeño del personal que le está subordinado directamente, a fin de proponer el otorgamiento o retiro de la idoneidad, así como su promoción o democión.

Propone los contenidos de los puestos de la UEB.

Propone al nivel superior la estructura y plantilla de cargos de la UEB.

Realiza auditorias internas en las materias de su área, así como supervisa el trabajo de las mismas.

Analiza el comportamiento de sus costos y gastos y aplica medidas para su reducción.

Rinde cuenta periódicamente a la instancia correspondiente del desempeño de sus áreas y los resultados de sus gestiones.

Tareas ocasiónales:

Propone y aprueba, según delegue el Director General, los Planes para la Defensa y medidas de la Defensa Civil.

Desarrolla y orienta a sus subordinados la realización de investigaciones sobre aspectos del trabajo de su área.

Propone soluciones al Director General de la Empresa de asuntos y funciones de la UEB que dirige para los que no está facultado.

Aporta los elementos necesarios para la conformación de las preformas de los contratos que se realicen por diferentes conceptos inherentes a su actividad

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio o Superior

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Técnicas de Dirección			x
Gestión Financiera		x	
Gestión Empresarial			x
Gestión de Recursos Humanos		x	
Proceso de Elaboración del Cuero y sus Derivados		x	
Ética Profesional			x
Aseguramiento de la Calidad	x		

Marketing Estratégico		x	
Legislación Vigente		x	
Computación	x		
Idioma Inglés	x		
Dirección Técnica de la Producción		x	
Administración			x

Experiencia Previa: Experiencia de Dirección por no menos de 2 años.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual		x	
Tiempo de Reacción			x
Resistencia a Posturas Prolongadas		x	
Voz y Dicción		x	

Visión		x	
Agudeza Auditiva		x	
Resistencia a sustancias tóxicas e irritantes	x		
Control Emocional			x

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria		x	
Habilidades comunicativas			x
Fluidez verbal			x
Capacidad de Análisis			x
Creatividad			x

Motivador		x	
Visión Estratégica			x
Capacidad para ejercer la crítica			x
Capacidad para formar personas		x	
Discriminación de Información			x
Operatividad / Dinamismo			x
Habilidades para Negociar			x
Habilidades para delegar tareas		x	
Capacidad para tomar decisiones			x

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Sentido de la Organización			x

Adaptabilidad			x
Discreción			x
Saber escuchar		x	
Amabilidad y Cortesía		x	
Grado, Conciencia y responsabilidad ante el trabajo			x
Prestigio y reconocimiento social			x

Responsabilidades:

- Sobre el trabajo de otras personas.
- Sobre la calidad de la producción.
- Económica.
- Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Sostenido, bajo su responsabilidad está toda la situación operacional del Establecimiento.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado en alternancia con constantes desplazamientos por la Fabrica.

Ambiente Físico: Temperatura agradable.

Riesgos más Comunes:

- Alteraciones nerviosas o stress debido a la carga de trabajo a la que se encuentra sometido.
- Accidente del tránsito debido a constantes desplazamientos.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha**_____

PERFIL DE COMPETENCIA

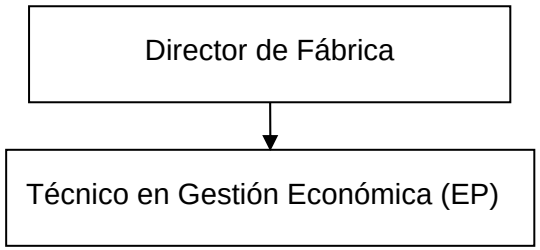
Denominación: Técnico en Gestión Económica (EP)

Área de trabajo: Dirección Fabrica Toribio lima

Categoría Ocupacional: técnico **Grupo Escala:** VIII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Garantizar la correcta implantación de los procedimientos establecidos por el SNC de forma que la fabrica mantenga una gestión eficiente.

Tareas diarias:

Chequea, organiza y responde por el trabajo del grupo.

Recepciona diariamente todos los gastos de la fábrica

Revisa y controla en un registro diariamente todas las recepciones por compra de cueros que se entregan a la Empresa.

Chequea Programa de enfrentamiento al delito.

Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo.

Asesora a los técnicos de menor calificación o experiencia.

Realiza otras tareas de similar complejidad, según le oriente su jefe inmediato superior.

Tareas periódicas:

Evalúa semestralmente el desempeño de sus subordinados, proponiendo al Director del Establecimiento el mantenimiento o retiro de la idoneidad de los mismos.

Realiza mensualmente el informe de proceso por centros de costos.

Realiza mensualmente el informe del costo por centros de costos

Elabora el resumen de las desviaciones por centros de costos directos mensualmente.

Realiza mensualmente el comprobante de proceso.

Confecciona valoración de las desviaciones por producción irreparable o diferencia de inventario.

Emite con la periodicidad establecida la información convenida al resto de las áreas.

Confecciona la certificación de los indicadores del establecimiento mensualmente.

Actualiza las fichas de costo mediante programa automatizado en moneda nacional.

Ejecuta el cierre del mes emitiendo comprobante resumen mediante programa automatizado.

Emite movimiento de cuentas del mes mediante el SISCONT.

Emite balance de comprobación de saldos mediante el SISCONT mensualmente.

Emite mensualmente los gastos por centros de costos mediante el SISCONT.

Confecciona expedientes de faltantes o sobrantes.

Dirige y confecciona el plan de trabajo del área emitiendo a su Director el mismo y su cumplimiento mensual.

Realiza mensualmente el autocontrol interno, preparando informe y entregando copia al Director del Establecimiento, así como investiga las deficiencias que afectan la contabilidad, tomando las medidas pertinentes.

Elabora el Plan de Indicadores del Establecimiento Mensual.

Contabiliza mensualmente la producción de insumo.

Ayuda quincenalmente en el cuadre del efectivo para el pago.

Realiza mensualmente la predeterminación del costo de la producción real.

Realiza mensualmente el análisis del cumplimiento del plan de negocios.

Prepara el Análisis Económico del Establecimiento mensualmente.

Confecciona el Plan de Negocios.

Realiza el presupuesto de gastos mensual por cada centro de costos, por cuentas y elementos.

Confecciona mensualmente la certificación del cumplimiento del costo predeterminado por brigadas.

Tareas ocasiónales:

Imparte seminarios y conferencias sobre la materia.

Participa, baja supervisión, en trabajos de auditoria interna.

Propone medidas disciplinarias a sus subordinados.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Técnico Medio

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Análisis Matemático			x
Contabilidad			x
Ética Profesional			x
Gestión Económica y Financiera			x
Computación			x

Archivo	x		
Técnicas de Dirección		x	
Control de Gestión Contable y Administrativa			x
Proceso de Elaboración del Cuero y sus Derivados		x	
Legislación Vigente		x	
Sistema de Contabilidad de la Industria Ligera			x
Planificación			x

Experiencia Previa: Como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Tiempo de Reacción			x
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Visión		x	
Voz y Dicción	x		
Agudeza Auditiva	x		

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria			x
Habilidades comunicativas		x	

Capacidad para ejercer la crítica		x	
Capacidad para tomar decisiones		x	
Capacidad de Análisis			x
Creatividad		x	
Saber escuchar		x	
Discriminación de Información			x
Visión Estratégica		x	
Operatividad / Dinamismo			x
Sentido de Organización			x
Discreción			x
Habilidades para delegar tareas	x		
Grado, conciencia y responsabilidad ante el trabajo.			x

Responsabilidades:

Sobre el trabajo de otras personas

Económica y financiera

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado durante toda la jornada laboral.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

- Fatiga Visual
- Stress.
- Lesiones musculares (dolores espalda) debido a la posición de trabajo prolongada.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____**Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

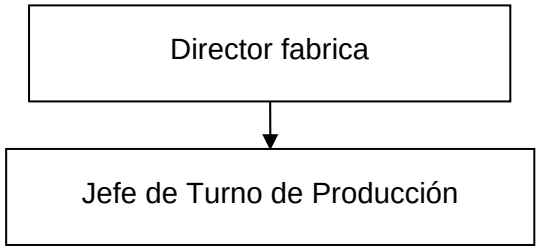
Denominación: Jefe de Turno de Producción

Área de trabajo: Dirección Fabrica Toribio lima

Categoría Ocupacional: Dirigente **Grupo Escala:** XII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Responder por la realización de producciones que reúnan los requisitos de calidad que satisfagan al cliente y garanticen la eficiencia del Establecimiento y el adecuado control de la producción y los insumos, de acuerdo al cumplimiento de la tecnología.

Tareas diarias:

Revisa y cuadra diariamente los PT 007 de los brigadistas conciliándolos con el PT 009 que lleva por área.

Revisa los Partes de Producción.

Registra por específicos las hojas, metros y valores de forma diaria y acumulativa en el T-59, así como sus afectaciones.

Controla las Bajas técnicas en cada brigada, velando que medie documento firmado por los técnicos, Jefes de Brigadas, Jefe de Producción, Especialista Principal del Grupo Industria y Director.

Confecciona y envía diariamente los partes de producción los que son: producción terminada, desperdicios y afectación de la producción.

Analiza diaria y mensualmente los rendimientos, cuadrándolos con la Empresa.

Revisa diariamente las transferencias e informes de recepción del almacén.

Verifica que los productos químicos vengan bien identificados del almacén.

Inspecciona y da entrada a los productos químicos (envases y embalaje)

Confecciona el vale de solicitud de productos químicos en las diferentes áreas para el almacenamiento diario.

Controla el cumplimiento de las normas establecidas para el proceso de producción, solucionando las deficiencias tecnológicas que ocurran.

Asesora en la confección de la disciplina tecnológica

Proyecta los aspectos técnicos que requiere la dirección de la producción

Participa en la elaboración de los programas de producción.

Colabora en la determinación de los índices de consumo y de los parámetros técnicos de las materias primas

Interpreta la documentación técnica asesora a técnicos de menor complejidad

Cumple las Reglas de seguridad y Protección así como las disposiciones comprendidas en el Convenio Colectivo de Trabajo

Dirige, supervisa y controla técnicamente el proceso productivo

Responde por el cumplimiento del Plan de Producción con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

Controla y exige el máximo aprovechamiento de las capacidades instaladas de producción en función de la fuerza de trabajo disponible, materiales en procesos y especificidades del Establecimiento.

Controla el cumplimiento de las Normas de Seguridad y Salud del Trabajo, así como de Protección Física establecidas en todas las áreas.

Garantiza la disciplina, organización y limpieza de las áreas de trabajo.

Controla el cumplimiento de las medidas de ahorro de energía, materiales y combustibles.

Mantiene informado al Director de la fábrica de las incidencias ocurridas durante la Jornada Laboral.

Mantiene actualizados los registros de producción que están establecidos en el Manual de Producción y garantiza la información correspondiente a emitir a la Empresa.

Asegura la capacitación de los trabajadores para elevar su calificación e influir en la formación y motivación de los mismos.

Responde por la Disciplina Laboral de los trabajadores que se le subordinan.

Realiza otras funciones que le oriente su superior.

Tareas periódicas:

Confecciona el Resumen Mensual del Proceso.

Elabora los datos para el Informe Técnico mensual conjuntamente con el Especialista principal del Grupo Industria.

Elabora el informe mensual de las normas de consumo.

Mantiene actualizado y archivado los cambios tecnológicos.

Realiza inspección a la fábrica efectuando el 10% de conteo físico como parte del Plan de Prevención.

Responde por la toma de medidas inmediatas y eficientes que garanticen la no interrupción del flujo de producción por factores injustificados e imprevisibles.

Responde por la búsqueda de alternativas para la recuperación de la producción, acorde a los planes de producción del Establecimiento.

Coordina de forma oportuna el cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de los equipos durante la jornada laboral.

Tareas ocasiónales:

Participa en la determinación de las normas y condiciones de almacenaje de las materias primas
Realiza investigaciones requeridas como complementos para la aplicación de nuevas tecnologías
Ejecuta los cálculos de las capacidades de las fábricas

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Organización de la Producción			x
Contratación		x	
Proceso de Elaboración del Cuero y sus Derivados			x
Aseguramiento de la Calidad			x
Medio Ambiente		x	

Normalización		x	
Idioma Inglés	x		
Computación		x	
Química			x

Experiencia Previa: Como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual		x	
Tiempo de Reacción			x
Visión		x	
Voz y Dicción		x	
Control Emocional			x
Resistencia a sustancias tóxicas e irritantes		x	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	Bajos	Medios	Altos
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria			x
Habilidades comunicativas		x	
Fluidez verbal		x	
Capacidad de Análisis			x
Creatividad			x
Saber escuchar		x	
Discriminación de Información		x	
Operatividad / Dinamismo			x
Sentido de Organización			x
Adaptabilidad			x

Discreción			x
Grado, conciencia y responsabilidad ante el trabajo			x

Responsabilidades:

Sobre el cumplimiento de la producción.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Sobre la información que emite y maneja.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado alternada con desplazamientos dentro del Establecimiento.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes: Stress.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

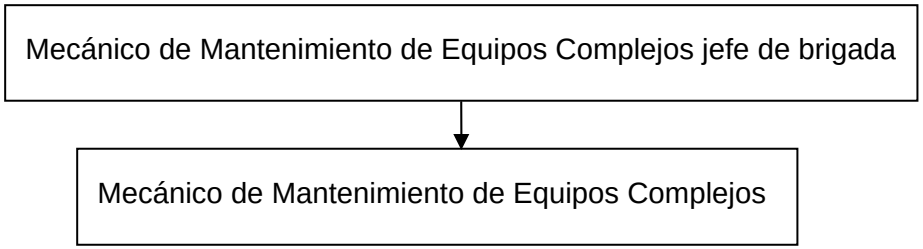
Denominación: Mecánico de Mantenimiento de Equipos Complejos para la Industria de Cuero y Calzado

Área de trabajo: Directo producción

Categoría Ocupacional: Operario **Grupo Escala:** IX

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Realizar el mantenimiento, montaje y reparación de los equipos instalados en el Establecimiento, de forma que garanticen el proceso de producción con la calidad y eficiencia requerida

Tareas diarias:

Monta, repara, ajusta, calibra, arma, desarma, mantiene y pone en funcionamiento diariamente todo tipo de equipos o maquinarias propias de las tecnologías existentes en el Establecimiento, a través de la interpretación de planos, manuales, diagramas e instrucciones técnicas y la utilización de instrumentos de medición, herramientas y accesorios; pudiendo estar en los mismos uno o varios de los sistemas mecánicos, hidráulicos, neumáticos, eléctricos y de control.

Ejecuta con precisión el montaje y puesta en marcha de los equipos de la industria.

Mantiene, evalúa el funcionamiento, detecta, defecta y repara las averías de los equipos de la industria.

Da los ciclos de mantenimiento a los diferentes sistemas de los equipos.

Realiza operaciones de mecánica de banco vinculada con su trabajo, soldadura eléctrica y con gases.

Efectúa operaciones con máquinas herramientas necesarias para la reparación de los equipos.

Confecciona la Orden de trabajo de cada una de las actividades que efectúa en el día, la cual debe estar avalada por el Jefe de Brigada, las que entrega al concluir la actividad al responsable de su tramitación en el Establecimiento.

Organiza, limpia y lubrica el equipo en el que ha trabajado, al concluir su tarea en este.

Conserva y custodia las herramientas y útiles a él entregados, respondiendo ante la pérdida o rotura de los mismos, comunicando al Director del Establecimiento su situación.

Entrega diariamente al responsable del Pañol los útiles y herramientas solicitados al mismo.

Realiza reparaciones o tareas simples en cualquier equipo tales como: cambio de piezas, colocación y reparación de cuchillas helicoidales, etc.

Realiza otras tareas según le oriente su jefe inmediato superior.

Tareas periódicas:

Realiza operaciones generales y parciales a cualquier equipo instalado en el Establecimiento.

Lubrica, de acuerdo a lo establecido en la Guía de Lubricación, los equipos y el transporte interno del Establecimiento, según sea el caso.

Colabora con el área de Mantenimiento Especializado de la Empresa, en la planificación del mantenimiento y las inspecciones que se realizan a los equipos mensualmente.

Ejecuta el mantenimiento y conservación correcta de los equipos, accesorios a los mismos, así como de los compresores.

Tareas ocasiónales:

Realiza según sea necesario operaciones de tratamiento térmico a los metales.

Contribuye con el aporte de nuevas soluciones al FORUM de Ciencia y Técnica.

Requisitos o Exigencias del Puesto de trabajo:

Formación Mínima Necesaria: Graduado de 12mo. Grado y habilitación

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Aseguramiento de la Calidad	x		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Proceso de elaboración del cuero y sus derivados	x		
Conocimiento y dominio del funcionamiento y operaciones de las máquinas y equipos, arme y desarme, ajuste, reparaciones y montaje de los mismos.			x
Interpretación de manuales, planos, croquis, dibujos, diagramas e instrucciones técnicas de los equipos.			x

Correcta selección y aplicación de los lubricantes.			x
Nociones teóricas y practicas de electricidad.			x
Nociones teóricas y practicas de soldadura.			x
Nociones teóricas y practicas de tratamiento térmico de los metales.			x
Nociones teóricas y practicas de mecánica de banco.			x
Materiales de que están hechas las piezas y su correcta utilización.			x
Ahorro y uso de la energía		x	
Normas de higiene y seguridad.		x	

Experiencia Previa: Tener como mínimo 1 año de experiencia en la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x

Tiempo de Reacción			x
Resistencia a Posturas Prolongadas		x	
Resistencia a posturas incómodas (doblado, agachado, etc)		x	
Voz y Dicción	x		
Visión	x		
Resistencia a sustancias tóxicas e irritantes			x
Resistencia a sustancias cáusticas			x

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria	x		
Capacidad de Análisis		x	

Creatividad		x	
Operatividad / Dinamismo			x
Sentido de la Organización		x	

Responsabilidades:

Sobre la calidad del mantenimiento y las reparaciones.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo de pie, con constantes desplazamientos por el Establecimiento.

Ambiente Físico: Humedad, Pestilencia, ruido, vibración, toxicidad.

Riesgos más Comunes:

Fatiga Física.

Cortaduras y golpes.

Alergia crónica a sustancias que contengan petróleo.

Lesiones musculares.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

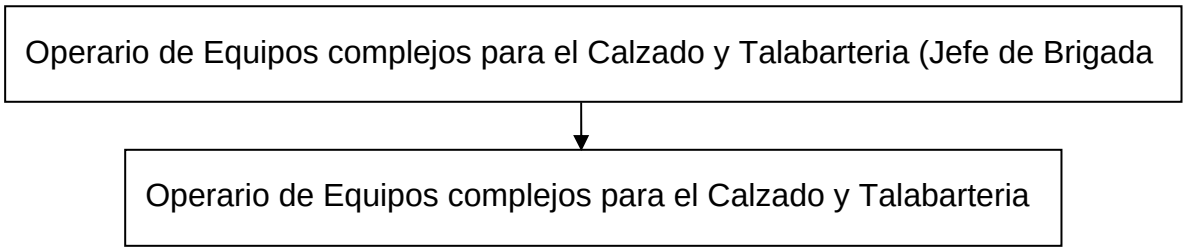
Denominación: Operario de Equipos complejos para el Calzado y Talabarteria (Jefe de Brigada)

Área de trabajo: Brigada de monta

Categoría Ocupacional: Operario **Grupo Escala:** VIII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Opera maquinarias y equipos, de forma tal que se incremente el rendimiento, aprovechamiento y calidad de la materia prima y se eleve la eficiencia de la brigada.

Tareas diarias:

Opera equipos que tienen por función eliminar capas de tejidos de los cueros o de introducir acabado.

Pone en funcionamiento el equipo y le realiza los ajustes necesarios.

Efectúa el engrase y mantenimiento primario al equipo de que se trate.

Comprueba los parámetros establecidos en cada operación.

Comprueba la calidad que requiere el proceso de que se trate.

Opera máquina de descarnar, pasting, secaderos o combustión al vacío, pintar, dividir, rebajar o calibrar electrónica, calibrar pieles especiales, desflorar o lijar(grande, de velocidad variable que se cambia mediante resortes y otros similares).

Participa diariamente en la limpieza y organización del puesto de trabajo, evacuando el residual hacia el lugar previsto.

Cumple diariamente la norma de trabajo del puesto, colaborando con su revisión y sin violar el proceso tecnológico establecido por la carta tecnológica.

Custodia los bienes y recursos del puesto de trabajo diariamente, respondiendo ante la pérdida de los mismos.

Recepción de los cueros y/o pieles según establece la carta tecnológica y las disposiciones de Protección Física diariamente.

Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo, así como con todas las reglamentaciones existentes en la Empresa.

Tareas periódicas:

Colabora, según sea el caso, durante la reparación general o parcial del equipo que opera.

Tareas ocasiónales:

Realiza otras tareas de acuerdo a las orientaciones del jefe de brigada.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior con Curso de Habilitación.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
La operación, funcionamiento y ajustes del equipo en que trabaja.			x
Características tecnológicas deseadas del producto a elaborar.			x
Características de los cueros y aprovechamiento de la superficie de la piel.			x
Utilización de los instrumentos o indicadores de medición que requiere el equipo en que trabaja.			x
Aplicación de los productos que se adicionan al proceso en que se encuentra.			x
Monte y desmonte de las cuchillas y otros aditamentos al equipo.		x	

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Elemental	Medio	Superior
Afilado de cuchillas y otros aditamentos del equipo.		x	
Nociones de mecánica.	x		
Defectos que puede ocasionar la ejecución errónea de la operación.			x
Subsanación de las deficiencias que puede ocasionar la ejecución errónea de la operación.			x
Correcta manipulación del cuero para realizar la operación así como de las materias primas			x
Interpretación de tablas		x	
Mantenimiento de Equipos	x		
Aseguramiento de la Calidad		x	
Normas de higiene y seguridad en el trabajo		x	

Experiencia Previa: Como mínimo 1 año de experiencia como auxiliar de la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Resistencia a Posturas Incómodas			x
Visión		x	
Fortaleza Física		x	
Resistencia a Sustancias tóxicas e irritantes			x
Voz y Dicción		x	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad		x	
Creatividad		x	
Saber escuchar	x		

Operatividad y Dinamismo			x
Adaptabilidad			x

Responsabilidades:

Sobre la calidad de la operación que realiza.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Posición de trabajo que alterna de pie y caminando por el Establecimiento, manipula además máquinas, herramientas y carros cargados de pieles.

Ambiente Físico: Nocivo, húmedo, tóxico, pestilente, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

Riesgo de heridas o golpes por manipular maquinarias y carros.

Posibles lesiones musculares.

Posibles afectaciones en la piel por encontrarse expuesto a manipular productos semielaborados que contienen sustancias tóxicas e irritantes.

Fatiga Física.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** ___

PERFIL DE COMPETENCIA

Denominación: Técnico “A” en Gestión de Recursos Humanos

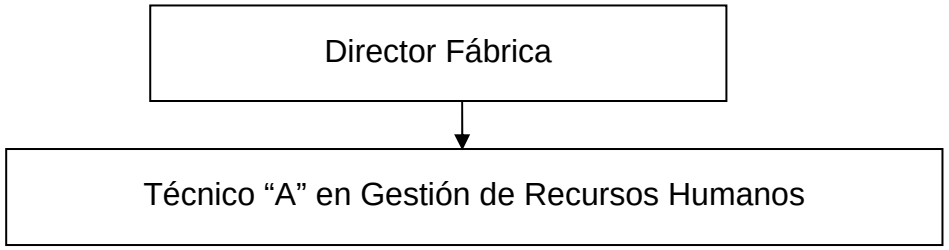
Área de trabajo: Dirección

Categoría Ocupacional Técnico

Grupo Escala: VIII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Garantizar el adecuado desempeño de la actividad de organización en el Establecimiento, ejecutando las actividades que resulten necesarias para ello.

Tareas diarias:

Realiza estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, Seguridad y Salud y Cuadro, vinculados al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Establecimiento.

Analiza el sistema salarial y de estimulación vigente, formula propuestas, asesorando y fiscalizando su aplicación.

Propone y aplica medidas técnicas y organizativas

Participa en los estudios que desarrolla la Empresa sobre funciones, estructuras y plantillas.

Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos y propone medidas, emitiendo la información al área de Recursos Humanos.

Aplica lo establecido sobre el expediente laboral y captación de personal.

Planifica, organiza, controla y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar al Establecimiento.

Vela por el cumplimiento del régimen de ingreso.

Exige por el cumplimiento de la política de Seguridad y Salud en el Trabajo en el Establecimiento.

Determina los riesgos.

Controla el uso y mantenimiento de los medios de protección así como de los equipos y sistemas contra incendios.

Lleva el Registro de las Interrupciones.

Lleva el control de entrada y salida de los trabajadores del centro.

Atiende la actividad de la Defensa en el Establecimiento, respondiendo por todo lo que a ella le compete.

Cumple las disposiciones establecidas en el Convenio Colectivo de Trabajo, así como con todas las reglamentaciones existentes en la Empresa

Realiza otras tareas que le asigna su superior.

Tareas periódicas:

Analiza el proceso de producción y diseña puestos.

Emite mensualmente las informaciones establecidas a las diferentes áreas de la Empresa.

Informa mensualmente a la Dirección de Recursos Humanos las sanciones laborales impuestas y el resultado de las reclamaciones a las mismas.

Controla diariamente el cumplimiento de las normas del Establecimiento, informando mensualmente a la Dirección Recursos Humanos los parámetros de cumplimiento de las mismas.

Confecciona el Reporte Primario, Prenómina y Reporte de Pago de todos los trabajadores del centro, de acuerdo al período de pago, e informa al Contador los resultados del mismo para proceder a realizar el pago a los trabajadores.

Elabora y controla los planes de estudio y programas de calificación y recalificación

Proyecta y desarrolla investigaciones socio-psicológicas.

Recibe, tramita y registra, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte.

Elabora planes de capacitación de personal.

Tareas ocasiónales:

Asesora y aclara dudas de la actividad de su competencia a los trabajadores del Centro.

Elabora y propone metodologías, reglas, normas de seguridad y salud.

Diseña y controla las normas, evalúa económicamente su resultado.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Proceso de Elaboración del Cuero y sus Derivados		x	
Derecho Laboral			x
Secreto Estatal		x	
Archivo	x		
Normas y Reglas de Almacenaje			x
Normas de Seguridad y Protección			x
Computación	x		
Organización del Trabajo y los Salarios			x
Dirección Técnica de la Producción	x		

Experiencia Previa: Tener como mínimo 1 año de experiencia en la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Visión		x	
Voz y Dicción		x	
Agudeza auditiva		x	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Habilidades comunicativas		x	
Fluidez verbal		x	
Capacidad de Análisis			x
Creatividad		x	

Saber escuchar	x		
Discriminación de Información			x
Operatividad / Dinamismo			x
Adaptabilidad		x	
Discreción		x	
Grado, conciencia y responsabilidad ante el trabajo			x

Responsabilidades:

Sobre la información que emite.

Económica.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado alternada con desplazamientos dentro del Establecimiento.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

Lesiones musculares (dolores en la espalda) debido a la posición de trabajo prolongada durante la jornada laboral.

Stress.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** ____

PERFIL DE COMPETENCIA

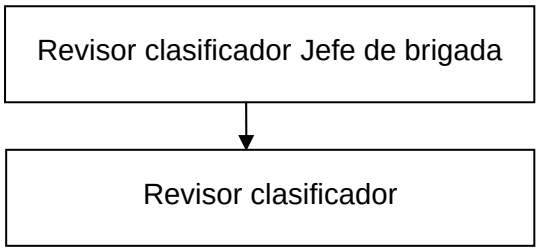
Denominación: Revisor clasificador

Área de trabajo: Brigada de envase

Categoría Ocupacional: Operario **Grupo Escala:** VII

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Responder por la realización de producciones que reúnan los requisitos de calidad que satisfagan al cliente y garanticen la eficiencia del Establecimiento y el adecuado control de la producción y los insumos, de acuerdo al cumplimiento de la tecnología.

Tareas diarias:

Inspecciona visualmente las alteraciones de las normas tecnológicas y parámetros de calidad

Revisa las operaciones de calzado, accesorios, tenería y talabartería

Separa la producción a recuperar, clasifica por su tipo y curva de talla Determina las productos que deben recuperarse, revisando las reparaciones realizadas

Clasifica la producción terminada por las diferentes calidades y las cuantifica Realiza otras tareas según se requiera.

Inspecciona visualmente los guantes mediante el inflado con aire para detectar agujeros o poros, además debe revisar si existen otros defectos como manchas rozaduras.

Organiza y limpia el puesto de trabajo.

Tareas periódicas:

Deposita los guantes en cajas por manos y tallas.

Prepara los sobres para el envase del guante

Tareas ocasiónales:

Prepara los sobres para el envase del guante

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio Superior

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Organización de la Producción			x

Contratación		x	
Proceso de Elaboración del Cuero y sus Derivados			x
Aseguramiento de la Calidad			x
Medio Ambiente		x	
Normalización		x	
Idioma Inglés	x		
Computación		x	
Química			x

Experiencia Previa: Como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual		x	
Tiempo de Reacción			x
Visión		x	
Voz y Dicción		x	
Control Emocional			x
Resistencia a sustancias tóxicas e irritantes		x	
REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria			x
Habilidades comunicativas		x	
Fluidez verbal		x	

Capacidad de Análisis			x
Creatividad			x
Saber escuchar		x	
Discriminación de Información		x	
Operatividad / Dinamismo			x
Sentido de Organización			x
Adaptabilidad			x
Discreción			x
Grado, conciencia y responsabilidad ante el trabajo			x

Responsabilidades:

Sobre el cumplimiento de la producción.

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Volumen de información que maneja y el tiempo disponible para elaborar respuestas a todas aquellas actividades referidas a sus funciones.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado alternada con desplazamientos dentro del Establecimiento.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes: Stress.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

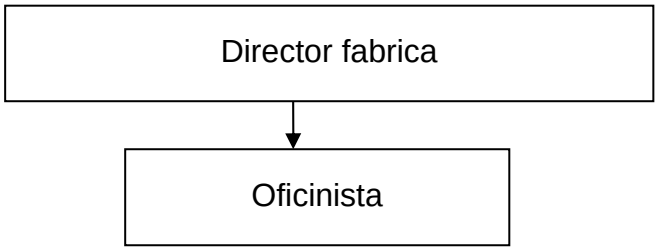
Denominación: Oficinista

Área de trabajo: Dirección

Categoría Ocupacional: Administrativo **Grupo Escala:** IV

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



Contenido del Puesto

Misión:

Crear las condiciones necesarias para garantizar el trabajo del Director del Establecimiento.

Tareas diarias:

Asiste al Director de la Fabrica en sus actividades administrativas.

Se ocupa de asuntos especiales y confidenciales que le son encargados.

Recibe, transmite y anota mensajes telefónicos y de correo electrónico.

Recibe visitas a su jefe, evacuando las consultas pertinentes.

Lleva el control de la distribución del tiempo de su superior, anotando citas, reuniones y demás actividades, avisándole con la debida antelación.

Toma y transcribe dictados taquigráficos.

Realiza trabajos de mecanografía para todas las áreas del Establecimiento.

Mantiene archivos generales y confidenciales.

Opera cualquier tipo de maquina de oficina: fax, télex, microcomputadora.

Redacta correspondencia, basándose en instrucciones de su superior.

Selecciona y acumula los datos necesarios para la preparación de informes, memorándums y otros documentos.

Mantiene ordenada y limpia la oficina.

Mantiene buen porte y aspecto, así como una correcta educación formal.

Realiza otras tareas afines, según le oriente su jefe inmediato superior.

Tareas periódicas:

Atiende el suministro de los materiales de trabajo de su superior y de la oficina.

Tareas ocasiónales:

Recibe, registra y clasifica la correspondencia recibida

Aplica la metodología establecida para la documentación comprendida en el secreto estatal.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Graduado de Nivel Medio

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Computación			x
Mecanografía			x
Archivo			x
Ética Profesional		x	
Idioma Inglés	x		
Comunicación		x	
Manejo de Equipos de Oficina y de Comunicadores		x	

Elementos de Diseño y Decoración	x		
Técnicas de Recepción		x	

Experiencia Previa: Tener 1 año de experiencia en actividades de oficina.

REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual			x
Tiempo de Reacción			x
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Visión			x
Voz y Dicción			x
REQUISITOS FÍSICOS	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Agudeza Auditiva		x	
Olfato	x		
Gusto		x	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	Bajos	Medios	Altos
Inteligencia / Capacidad			x
Memoria		x	
Habilidades comunicativas			x
Fluidez verbal			x
Capacidad de Análisis			x
Creatividad		x	
Saber escuchar		x	
Discriminación de Información			x
Operatividad / Dinamismo			x
Buena apariencia personal		x	
Capacidad para tomar decisiones	x		

Sentido de Organización			x
Adaptabilidad		x	
Amabilidad, cortesía		x	
Discreción			x

Responsabilidades:

- Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Mental: Volumen de información que maneja en función del tiempo disponible para la entrega de los informes.

Esfuerzo Físico: Posición de Trabajo sentado durante toda la jornada laboral.

Ambiente Físico: Temperatura agradable, iluminación adecuada.

Riesgos más Comunes:

- Lesiones musculares (dolores en la espalda) debido a la posición de trabajo prolongada dentro de la jornada laboral.
- Fatiga visual.
- Stress.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

PERFIL DE COMPETENCIA

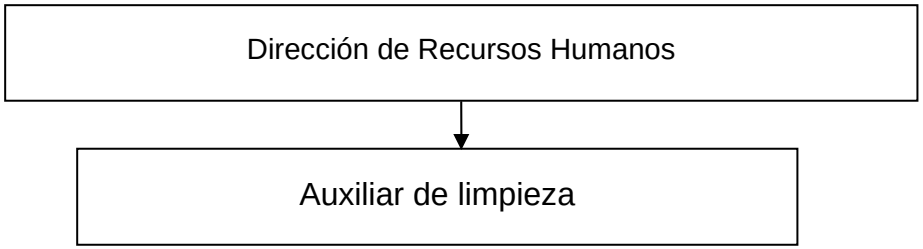
Denominación: Auxiliar de limpieza

Área de trabajo: Dirección de Recursos Humanos

Categoría Ocupacional: Servicio **Grupo Escala:** I

Fecha de elaboración: Julio 2009

Organigrama del puesto



<u>Contenido del Puesto</u>

Misión:

Mantener la limpieza, embellecimiento y organización de los locales y áreas a él asignadas en la Empresa.

Tareas diarias:

Limpia diariamente el área a él asignada, evacuando el residual sólido hacia el lugar establecido para ello.

Deshollina paredes y techos de las áreas asignadas semanalmente.

Mantiene señalizados y tapados los depósitos de basura del área a él asignada.

Mantiene libre de polvo y suciedades los muebles del área.

Limpia diariamente los baños de las áreas a él asignadas.

Atiende la conservación y cuidado de los útiles que emplea.

Tareas periódicas:

Ejecuta limpiezas generales de acuerdo a la frecuencia establecida.

Desempolva y lustra objetos de exhibición y adorno.

Tareas ocasiónales:

Acondiciona el mobiliario.

Realiza otras tareas que le orienta su superior.

Requisitos o Exigencias del Puesto de Trabajo

Formación Mínima Necesaria: Entrenamiento en su puesto de trabajo.

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	**Elemental**	**Medio**	**Superior**
Elementos de diseño y decoración		x	
Normas de higiene y seguridad		x	

Experiencia Previa: No requerida.

REQUISITOS FÍSICOS	Bajos	**Medios**	**Altos**
Destreza Manual		x	
Resistencia a Posturas Prolongadas			x
Resistencia a Posturas Incómodas			x
Resistencia al polvo			x
Visión		x	
Olfato		x	
Resistencia a Sustancias tóxicas e irritantes		x	
Voz y Dicción		x	

REQUISITOS DE PERSONALIDAD	**Bajos**	**Medios**	**Altos**
Buena Higiene			x
Creatividad		x	

Saber escuchar	x		
Operatividad y Dinamismo			x
Adaptabilidad			x

Responsabilidades:

Sobre los equipos y medios de trabajo.

Condiciones de Trabajo:

Esfuerzo Físico: Grandes recorridos por su área de trabajo con instrumentos de limpieza y una posición de trabajo que alterna de pie y agachado.

Ambiente Físico: Condiciones del medio ambiente interior y exterior, humedad.

Riesgos más Comunes:

Posibles lesiones musculares.

Posibles afectaciones en la piel por encontrarse expuesto a la manipulación de sustancias tóxicas.

Posible lesión ocular al introducirse astillas o polvo al deshollinar o limpiar.

Fatiga Física.

Aprobado Por: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____

Trabajador: _____ **Firma:** _____ **Fecha:** _____